

**PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO FARMACÉUTICO DEL HOSPITAL SAN JOSÉ
DE TÚQUERRES E.S.E PARA EL PERIODO 2010-2012**

**DIANA BERÓNICA CAIZA BOLAÑOS
GLADYS MAGALY PORTILLA SAAVEDRA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO FARMACÉUTICO DEL HOSPITAL SAN JOSÉ
DE TÚQUERRES E.S.E PARA EL PERIODO 2010-2012**

**DIANA BERÓNICA CAIZA BOLAÑOS
GLADYS MAGALY PORTILLA SAAVEDRA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador
de Empresas**

**Asesor
Esp. CARLOS OMAR OJEDA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y Conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del Autor”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de Tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2009

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Al Señor Edgar Belalcazar López Coordinador del Servicio Farmacéutico, Señor Manuel Benítez, Jefe Departamento de información del Hospital San José de Túquerres.

A la Universidad de Nariño, sus directivos y profesores quienes nos brindaron la oportunidad de adelantar nuestros estudios que serán el sostén de la participación en la vida laboral y del servicio a los demás.

CONTENIDO

	Pág .
INTRODUCCION	9
1. GENERALIDADES	10
1.1. TITULO.....	10
1.2 TEMA.	10
1.3 LINEA DE INVESTIGACIÓN	10
1.4 DELIMITACIÓN	10
1.5 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA.....	12
1.5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.7 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO DE REFERENCIA	16
4.1. MARCO CONTEXTUAL.....	16
4.2.3. Etapas del Proceso de la Planeación Estratégica.	24
4.2.4. Etapas Del Proceso de Planeación Estratégica.	27
4.2.7 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA):.....	35
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	40
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	46
6. DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO FARMACÉUTICO DEL HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES.....	49
6.1 Direccionamiento Actual.....	49
7. ANALISIS DEL PERFIL COMPETITIVO	60
7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	62

8. MARCO LEGAL	73
9. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM).....	75
10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	92
10.1. MISION SERVICIO FARMACEUTICO HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES	92
10.2. VISIÓN DEL SERVICIO FARMACÉUTICO.....	92
10.3. POLITICAS.....	92
10.4. OBJETIVOS	93
11. FORMULACION ESTRATEGICA.....	95
12. DEFINICION DE LAS ESTRATEGICA.....	104
12.1. ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS	104
13. PROGRAMAS ESTRATEGICOS	106
13.1. PROGRAMA DE RENOVACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL...	106
13.2. PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	106
13.3. PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.....	106
14. PLAN DE ACCION PARA EL SERVICIO FARMACEUTICO DEL HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES E.S.E	109
CONCLUSIONES.....	147
RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFIA	149
ANEXOS	151

LISTA DE ANEXOS

	Pág .
ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA	152
ANEXO B. FORMATOS DE ENCUESTA DIRIGIDA AL USUARIO EXTERNO	158
ANEXO C. PERCEPCIÓN Y CALIFICACIÓN DEL USUARIO ACERCA DEL SERVICIO FARMACÉUTICO.....	161

INTRODUCCION

El "HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES", se constituye como principal centro asistencial de primer nivel de atención con complementariedad de Servicios de II Nivel de Complejidad de la región Centro Occidental del Departamento de Nariño, es una organización del sector público, con autonomía propia que aspira ser beneficiario de recursos estatales través del Ministerio de la Protección Social con el fin de concretar cambios definitivos que garanticen viabilidad, estabilidad y autosostenibilidad financiera, así como el mejoramiento en la calidad de la prestación de sus Servicios; un propósito mancomunado que involucra a todos los niveles y entes departamental y Municipal.

Son propósitos fundamentales satisfacer las necesidades de sus usuarios, dentro del marco legal de la seguridad social, con ética, responsabilidad, calidad y humanismo, con el propósito de mejoramiento permanente de servicio a la comunidad.

Como organización valora la solidaridad, la equidad, respeto a la diversidad y libertad como fundamento de la constitución. Cuenta en la actualidad con los servicios de: Urgencias, atención ambulatoria, ayudas diagnósticas, odontología, cirugías, servicios especializados, atención farmacéutica, consulta extramural, externa y trabajo social.

Entre las diferentes áreas y/o secciones que conforman la Institución, merece esmerada atención la relacionada con el Servicio Farmacéutico, por cuanto su misión está enfocada a la administración eficiente de los medicamentos que se dispensan tanto a nivel interno como externo, en procura del mejoramiento de la salud; por tal razón es de interés de la presente investigación aportar al fortalecimiento y consolidación de sus procesos, mediante la formulación de este ejercicio titulado: "Plan Estratégico del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres E.S.E. para el periodo 2010-2012".

Estos primeros capítulos se orientan a la formulación del anteproyecto que contempla desde la identificación del tema el problema hasta el enfoque metodológico de la investigación.

1. GENERALIDADES

1.1. TITULO

PLAN ESTRATÉGICO DEL SERVICIO FARMACÉUTICO DEL HOSPITAL SAN JOSÉ DE TÚQUERRES E.S.E PARA EL PERIODO 2010-2012

1.2 TEMA.

En el marco de la Planeación estratégica, el tema propuesto se orienta a la Identificación de las fortalezas y debilidades internas; así como también la definición de las oportunidades y amenazas que el entorno le brinda al Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres; ejercicio que permite la formulación del Plan Estratégico, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales y propósitos del Sistema General de Seguridad Social en Salud en materia del Sistema de Suministros de Medicamentos y la Garantía de la Calidad del Servicio de Salud.

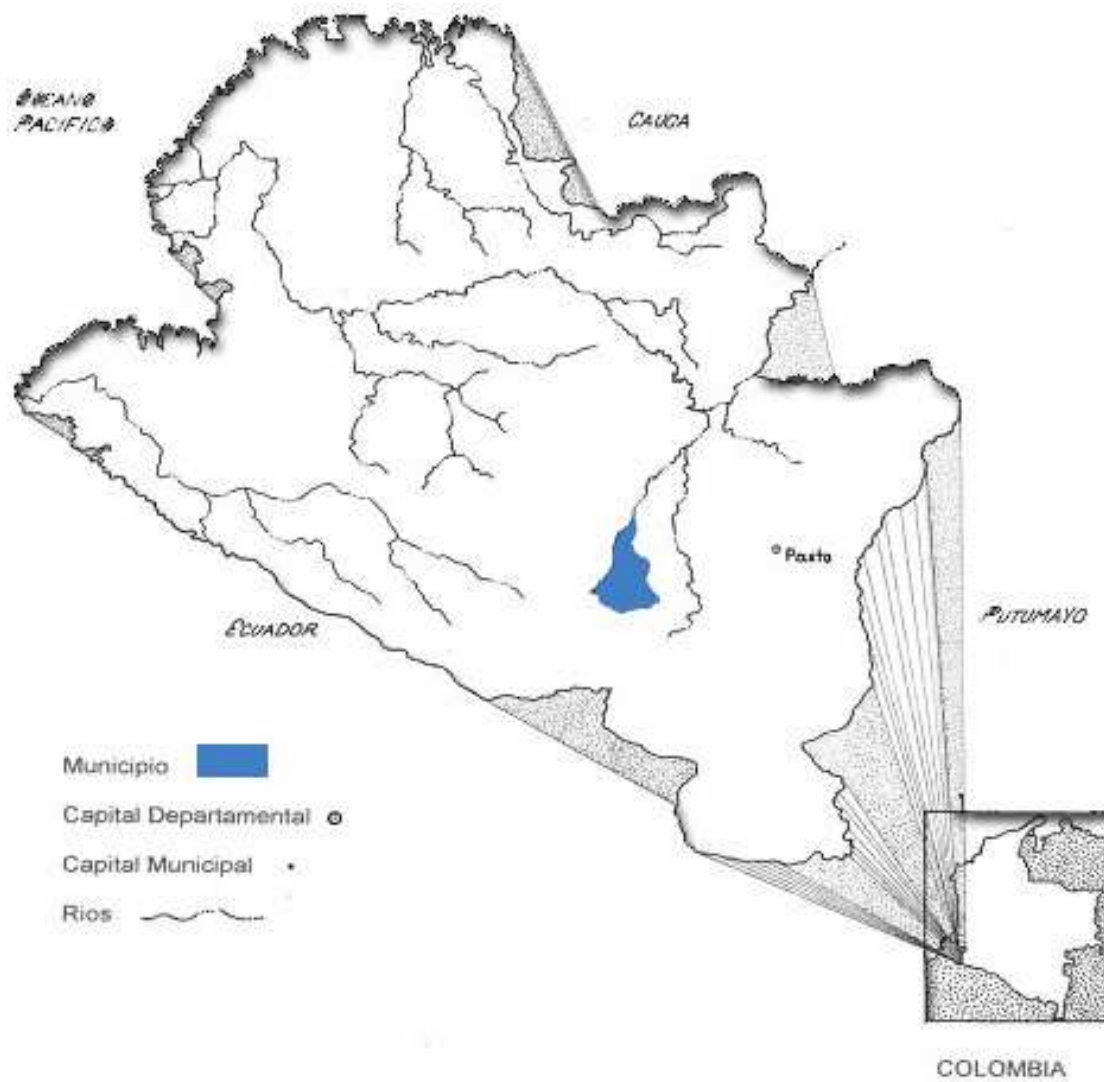
1.3 LINEA DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio se inscribe en la línea de investigación propuesta por la Universidad De Nariño, correspondiente a Gerencia Estratégica del Servicio.

1.4 DELIMITACIÓN

El presente estudio se desarrolla en el Hospital San José de Tuquerres, en el Servicio Farmacéutico específicamente. (Véase Figura 1, ubicación geográfica del municipio de Túquerres)

Figura 1. Ubicación geográfica Municipio de Túquerres.



1.5 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA

1.5.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En observación previa a la dinámica del Hospital San José de Túquerres, se reconoció la importancia del Servicio Farmacéutico, entre otras áreas; por cuanto, en su misión se contempla la administración de los medicamentos de la Institución que contribuye a la recuperación de la salud de la población del Municipio.

En una revisión preliminar de los procesos del Servicio Farmacéutico, se detectaron tanto los aspectos positivos como aquellos que requieren revisión y ajuste, los cuales se analizan con mayor profundidad en el capítulo Séptimo: análisis situacional interno. Para efectos del Planteamiento del problema se mencionan algunos de ellos:

Los factores positivos que se resaltan son: La tradición de la Institución, personal calificado, inventario de medicamentos, el Comité de Compras, algunos procedimientos técnicos para la recepción de medicamentos. Entre los vacíos se pueden mencionar: El no contar con el Comité de Farmacia y Terapéutica; la selección de los medicamentos no se realiza con base el perfil epidemiológico de la población del Municipio; excesiva tramitología en el servicio y en la adquisición de los medicamentos; los procesos y procedimientos no están debidamente documentados; no existe el control permanente de todos los factores ambientales para el almacenamiento; no se observa la señalización de las áreas; instalaciones inadecuadas; faltantes de medicamentos, entre otros aspectos esto representa serias consecuencias que afectan el servicio de salud a los usuarios, ocasionando falencias expresadas en la falta de agilidad, oportunidad y eficiencia; por tanto son aspectos que merecen atención y que a la vez se constituyen en un reto para las Directivas, y para quienes dirigen este ejercicio técnico.

De igual manera, es importante mencionar que en la dirección del Servicio Farmacéutico se encuentran personas líderes con muchas expectativas de crecimiento y desarrollo; sin embargo, aún no cuenta con un plan estratégico como un documento que ordene y manifieste por escrito la intencionalidad y el propósito de sus dirigentes; de tal forma que exprese y oriente las acciones hacia la consecución de su misión y visión del Servicio Farmacéutico; teniendo en cuenta situaciones internas y externas que influyen en su dinámica.

Al no contar con el Plan Estratégico, la dirección del Servicio Farmacéutico corre el riesgo de orientar sus actividades al desarrollo de funciones operativas del día a día que pueden hacer perder el rumbo de acciones estratégicas que puede moldear la organización en un futuro.

1.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las alternativas estratégicas del para el Servicio Farmacéutico del Hospital San José del Municipio Túquerres, Departamento de Nariño, que le permita asumir el reto que le impone el nuevo Sistema General de Seguridad Social en Salud, con eficiencia y calidad?

1.7 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas del entorno que influyen en el desarrollo del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del Servicio Farmacéutico de la Institución con las cuales enfrenta el reto que le impone la modernización del sector de salud en el País y por ende a las Instituciones de salud?

¿Cuál son los elementos del Direccionamiento estratégico que conforman el Plan Estratégico del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres?

¿Cuál es el plan de acción y su presupuesto para la ejecución de estrategias formuladas en el Plan estratégico?

¿Cuáles son los indicadores de evaluación, que permitirán la medición comparativa entre lo planeado en los programas y estrategias y los resultados obtenidos del Servicio Farmacéutico?

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un Plan Estratégico para el Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres E.S.E , para el periodo 2010-2012 con el fin de proporcionar una herramienta de gestión que oriente en la toma de decisiones, que le permita asumir el reto que le impone el nuevo Sistema General de Seguridad Social en Salud al Municipio.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer los elementos de la Cultura Organizacional, aspectos sociales y Administrativos del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres y su entorno.
2. Elaborar el diagnóstico actual del Servicio Farmacéutico del Hospital San José, con base en el estudio del entorno, para identificar oportunidades y amenazas y el análisis situacional interno, identificando fortalezas y debilidades del Servicio.
3. Formular el redireccionamiento estratégico para el Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres con base en objetivos alcanzables.
4. Elaborar un plan de acción y definir presupuesto del plan estratégico para la ejecución de las estrategias formuladas y consecución de los objetivos propuestos.
5. Elaborar parámetros e indicadores de evaluación, que permitan la medición comparativa entre lo planeado en los programas y estrategias y los resultados obtenidos.

3. JUSTIFICACIÓN

Mediante los conocimientos adquiridos en el proceso de formación en Administración de Empresas en la Universidad de Nariño, se propone con el presente trabajo, hacer un aporte a la Institución y a la Comunidad mediante la realización del Plan Estratégico del Servicio Farmacéutico del Hospital San José del Municipio de Túquerres.

Este trabajo de Investigación busca formar parte práctica en la prestación del servicio farmacéutico y contribuir a su mejoramiento, mediante un análisis estratégico del sector farmacéutico en salud que permita el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la Sociedad desarrollan para proporcionar la cobertura Integral, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

La normatividad del Sistema de Seguridad Social en Salud, implica cambios en la estructura organizacional e invita al replanteamiento del esquema actual, en cuanto a la creación de nuevas funciones, prioritariamente las de articulación de los sistemas municipales, con los sistemas departamentales y éstos con el conjunto del Sistema General de Seguridad Social en salud.

Es urgente el mejoramiento del Servicio Farmacéutico del Hospital San José, por cuanto existe la necesidad de garantizar un servicio óptimo a la comunidad, de tal forma que permita mantener y mejorar el estado de salud de la población del municipio. Es así como tiene razón de ser este Plan Estratégico, fundamentado en la teoría de Planeación Estratégica y en la normatividad por parte del Instituto Departamental de Salud en cuanto a la Administración del Servicio Farmacéutico y por ende del Sistema de Suministro de Medicamentos.

Dentro de este contexto este ejercicio académico y a la vez técnico, es la herramienta mediante la cual se enfoca la planeación estratégica y el mejoramiento continuo a fin de lograr garantizar la calidad en el servicio de salud, acorde a las exigencias del nuevo sistema en salud.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. MARCO CONTEXTUAL

El tema de investigación propuesto se enmarca en el contexto del Municipio de Túquerres; por tanto para efectos de la presente, se resaltan en este capítulo los aspectos que por su relación con el tema deben ser mencionados así:

El Municipio de Túquerres, se encuentra localizado al occidente del Departamento de Nariño, limita al norte, con los municipios de Ospina y Sapuyes; al Oriente con los Municipios de Guaitarilla e Imués y al occidente con los Municipios de Mallama y Santacruz – Guachaves.

En el aspecto político Institucional, el Municipio de Túquerres está conformado por quince (15) Corregimientos, setenta y cinco (75) veredas y treinta y cinco (35) barrios, quienes cuentan con una Junta de Acción Comunal.

En cuanto a la población se refiere, en el Municipio de Túquerres habitan 41.219 habitantes de los cuales 16.910 se encuentran en el ámbito urbano y 24.309 habitantes viven en la zona rural.

Para mayor comprensión de la estructura poblacional del Municipio véase anexo A: Estructura Poblacional Municipio de Túquerres por Grupos de Edad y Zona; en ella se puede apreciar que la población de Túquerres es relativamente joven, pues de los 41.219 habitantes, 3.736 están entre 0 a 4 años, 8.392 entre los 5 a los 14 años, 19.194 personas oscilan en las edades de 15 a 44 años; 5.445 entre 45 a 59 años y 4.452 se encuentran entre los 60 años y más.

En el marco contextual e institucional de esta investigación, se encuentra El Hospital San José del Municipio de Túquerres, que se constituye como principal centro asistencial de primer nivel de atención con complementariedad de Servicios de II Nivel de Complejidad de la región Centro Occidental del Departamento de Nariño, que aspira ser beneficiario de recursos estatales través del Ministerio de la Protección Social con el fin de concretar cambios definitivos que garanticen viabilidad, estabilidad y autosostenibilidad financiera, así como el mejoramiento en la calidad de la prestación de sus Servicios; un propósito mancomunado que involucra a todos los niveles y entes departamental y Municipal.

En la Institución se resaltan como sus propósitos fundamentales: Satisfacer las necesidades de sus usuarios con ética, responsabilidad, calidad y humanismo; valora

la solidaridad, la equidad, respeto a la diversidad y libertad como fundamento de la Constitución Nacional.

Se busca garantizar la oportunidad de acceso a Servicios de Nivel I y complementarios de nivel II, para toda la comunidad del Municipio de Túquerres y su área de influencia en 9 municipios más (Sapuyes, Ospina, Imués, Guaitarilla, Ricaurte, Mallama, Samaniego, Santacruz y Providencia) y corresponder a las expectativas reafirmando su liderazgo en el sector salud mejorando la calidad de vida de los habitantes de la región.

El Hospital San José en la actualidad presta los siguientes servicios de baja complejidad, en forma integral haciendo énfasis en las acciones de prevención de enfermedad, promoción y recuperación de la salud, tal como lo exige la norma, sin embargo actualmente se prestan todos los servicios pero en forma deficiente, corriendo el riesgo de que la Institución no pueda garantizar servicios en condiciones de eficiencia y oportunidad y sea sancionada por cualquier anomalía que se pueda presentar. Los servicios que esta actualmente prestando la institución se pueden apreciar en la (tabla No 1).

TABLA No 1
ESE Hospital San José de Túquerres
Portafolio de Servicios

<i>Servicios de Prevención y Promoción</i>
1. Programa ampliado de inmunizaciones
2. Atención preventiva en salud bucal
3. Atención de parto
4. Atención al recién nacido
5. Atención a planificación familiar en hombres y mujeres
6. Detección temprana de alteraciones de crecimiento y desarrollo (menores de 10 años)
7. Detección temprana de las alteraciones del desarrollo del joven (10 a 29)
8. Detección temprana de las alteraciones del embarazo
9. Detección temprana de las alteraciones del adulto (mayor de 45 años)
10. Detección temprana del cáncer de cuello uterino
11. Detección temprana de las alteraciones de la agudeza visual
12. Atención de enfermedades de interés en salud pública

Servicios Asistenciales de baja Complejidad
1. Urgencias medicas 24 horas
2. Ambulatorios médicos y de salud oral (consulta y procedimientos)
3. Servicios de Hospitalización (con 12 camas en medicina general)
4. Servicios Obstétricos (con 2 mesas de partos)
5. Servicios Laboratorio clínico de baja complejidad
6. Servicios Radiología de baja complejidad
7. Ecografía general (obstétrica, pélvica, Hígado y vía Biliar, Renal, etc.)

Servicios Asistenciales de mediana Complejidad
1. Urgencias medicas 24 horas
2. Ambulatorios médicos Consulta y procedimientos de pediatría Consulta y procedimientos de Ginecobstetricia Consulta y procedimientos de Cirugía general Consulta y Procedimientos de Anestesia Consulta y Procedimientos de Traumatología y Ortopedia (2días/ semana) Consulta y Procedimientos de Urología (1 día a la semana) Consulta y procedimientos de Dermatología (1 día a la Semana) Consulta y Procedimientos de Medicina Interna (1 día a la Semana) radiología General (1 día a la semana)
3. Servicios de Hospitalización con. Cirugía General 10 camas Pediatría 6 camas Ginecobstetricia 8 camas Pensión 5 camas Sala Hombres 6 camas Sala Mujeres 6 camas
4. Servicios Obstétricos.
5. Servicios Quirúrgicos con 2 quirófanos para atención en. Cirugía General Ginecología y Obstetricia Cirugía Ambulatoria (Traumatología – Urología)
6. Terapia Física Terapia Respiratoria

El portafolio de servicios anterior se presta en varias sedes: una ubicada en la cabecera municipal y 3 unidades de atención en el área rural, habilitados ante el I.D.S.N. atendidas por el equipo extramural, el cual está integrado por Médico General, Odontólogo, Enfermera Jefe, Auxiliares de Enfermería, higienista oral para realizar actividades de promoción y prevención.

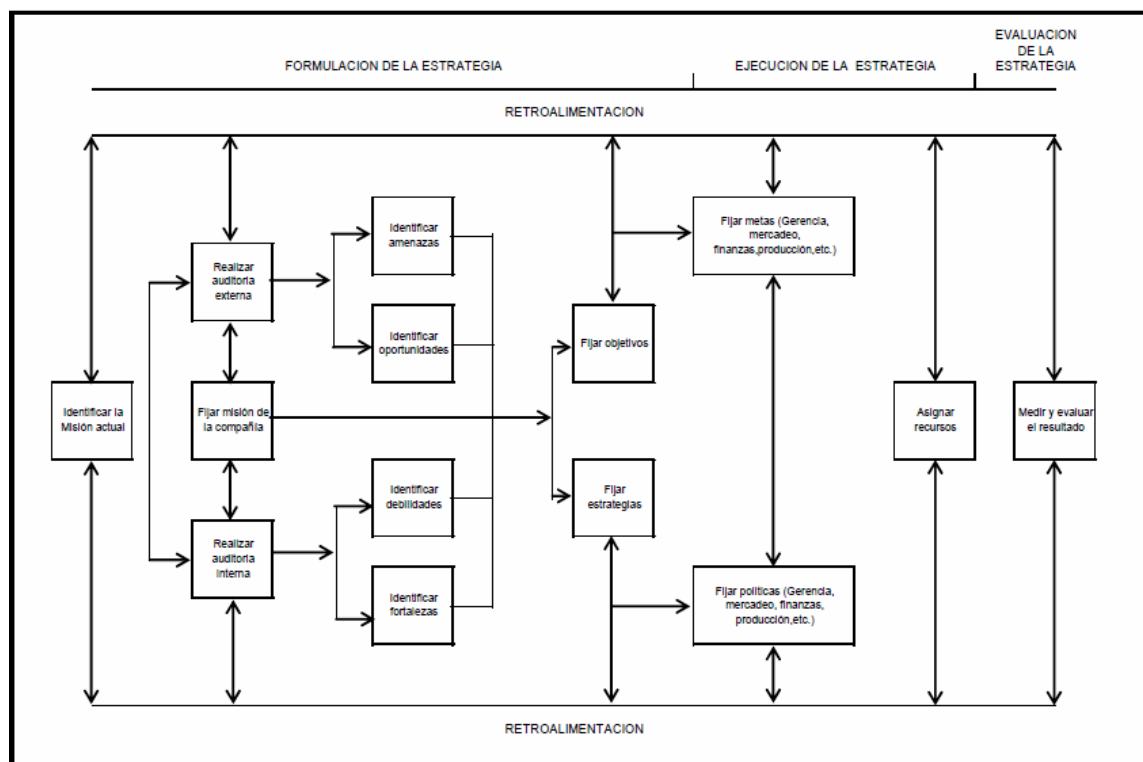
Para tener una idea del movimiento del Hospital, se consulta en el Documento Institucional “Datos para Evaluación de Actividades, Eficiencia Técnica” correspondiente al año 2008, algunas cifras entre ellas:

- Consultas Externas Hospital San José más Puestos de Salud: 26.203
- Número de Atención de urgencias 10.110
- Número de exámenes de laboratorio 28.485

4.2. MARCO TEORICO

4.2.1. La Planeación Estratégica. En su fase más avanzada se ha denominado Gerencia Estratégica definida por Fred R. David (1990:3) como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos, de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. (Véase Figura 2. Modelo de Planeación Estratégica de Fred R. David).

Figura 2. Modelo de planeación estratégica de Fred R. David.



Fuente: GARZON Castellón Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. UNAD. Santafé de Bogotá. D.C. 2000. Página 80.

Así pues el proceso de gerencia estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización; se trata más bien de un intento para organizar la información cualitativa y cuantitativa, de manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre a través de la formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

En esta perspectiva el Plan estratégico, una herramienta de gestión el cual contiene la declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo, y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la organización.

Así entonces, los aspectos claves que conforman el plan estratégico¹, son:

¹ PIZANO Mallarino., Carlos. Revista Vía Salud. No 2 "Administración por Políticas". Páginas 19 y 20.

- ❖ **Visión.** El grupo de alta dirección (accionistas, socios, junta directiva o grupo primario de la presidencia, según el caso) debe establecer el estado deseado de la organización a largo plazo, es decir la descripción de la situación a la que aspira llegar en un término relativamente largo.

La importancia de la visión radica en que las organizaciones prosperan en la medida en que se enfoquen claramente y garanticen la dedicación y la disciplina de los integrantes. Una visión ambiciosa y deseable contribuye a la motivación para que los integrantes de la organización actúen en forma creativa, asuman nuevos riesgos, cuestionen viejos paradigmas y, en fin, se proyecten en dimensiones nunca antes exploradas.

Una visión estratégica y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Un administrador no puede funcionar de una manera efectiva, ya sea como líder o como creador de una estrategia, sin un concepto de los negocios orientado hacia el futuro, es decir, qué necesidades del cliente se debe esforzar en satisfacer, qué actividades de negocio debe buscar y qué clase de posición de mercado a largo plazo debe desarrollar frente a sus competidores. De manera que el desarrollo de una visión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema agradable para la compañía: más bien un ejercicio de pensar estratégicamente sobre el futuro de una compañía, desarrollando un concepto viable de los futuros negocios y colocando a la empresa en una trayectoria estratégica con la cual la administración esté profundamente comprometida.

Es un ejercicio para encontrar una imagen coherente y poderosa de lo que pueden y deben ser los negocios de la compañía dentro de los próximos cinco o diez años. Cuando la visión estratégica de la administración transmite algo importante de la posición de negocios que pretende delimitar para la compañía y cuál es la trayectoria que debe seguir, entonces la visión es verdaderamente capaz de guiar la toma de decisiones de la administración, de modelar la estrategia de la compañía y de causar un impacto sobre cómo administrarla. Dichos resultados tienen un valor administrativo real.

Elementos de una visión estratégica. Hay tres partes diferentes en la tarea de desarrollar una visión estratégica a futuro de los negocios de una compañía:

- Definir en qué negocio se encuentra actualmente la compañía.
- Decidir el curso estratégico a largo plazo que debe seguir la compañía.
- Comunicar la visión en forma clara, excitante e inspiradora.

La visión y la misión representan el para qué y el qué de la entidad. Por consiguiente, es recomendable que sean concisas, claras, motivadoras.

- ❖ **Misión de la organización.** Respuesta adaptada de la dirección a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y cuál llegara a ser? Una declaración de la misión define la dirección futura de la organización y sirve como concepto guía para lo que ésta hará y lo que llegará a ser.
- ❖ **Objetivos de resultado.** Metas que quiere lograr la organización, pueden ser Objetivos financieros, metas establecidas por la dirección en relación con el resultado financiero de la organización; Objetivos estratégicos, metas que ha establecido la dirección para fortalecer la posición general y la vitalidad competitiva de la organización; Objetivos a largo plazo, que deben lograrse dentro de los siguientes tres a cinco años o en forma continua año tras año; Objetivos a corto plazo, indica con qué rapidez la gerencia está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.
- ❖ **Estrategia.** Plan de acción gerencial para lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.
- ❖ **Análisis interno de la organización²**

El análisis Interno de la Organización (fortalezas y debilidades). En esta parte del proceso los gerentes se concentran en el análisis de la capacidad gerencial, de servicio, financiero y tecnológico mediante identificación y evaluación de sus aspectos internos básicos. Para éstos se utilizan 2 categorías definidas por la gerencia estratégica como debilidades y fortalezas, entendiéndose por debilidad el indicador que limita o impide el cumplimiento de la misión corporativa y como fortaleza el indicador que facilite o contribuya al cumplimiento de su misión y visión corporativa.

El análisis externo de la organización se ha llamado análisis ambiental y análisis del entorno, que implica la Auditoría Externa de la empresa.

Se entiende por entorno de una organización, el conjunto de factores, procesos y agentes que de forma positiva o negativa, inciden o pueden incidir en el futuro cercano, en el cumplimiento de su misión y visión corporativa. Para facilitar el análisis del entorno, éste se clasifica bajo la categoría de Amenaza u Oportunidad.

Se entiende por Amenaza un factor, proceso y/o agente de su ambiente de trabajo que limita o impide el cumplimiento de su Misión y Visión Corporativa. Se define como

² PONTON LA VERDE, Gabriel; MALAGON LONDOÑO, Gustavo; GALAN MORERA, Ricardo. "Planeación Estratégica de Hospitales". ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA. Editorial Medica Internacional Ltda., Bogotá - Colombia. Pág. 78 a 83.

Oportunidad un factor, proceso y/o agente de su ambiente de trabajo que facilita o contribuye al cumplimiento de su Misión y Visión corporativa.

4.2.2. Importancia de la Planeación dentro de una Empresa

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan menos sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La Planeación Estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

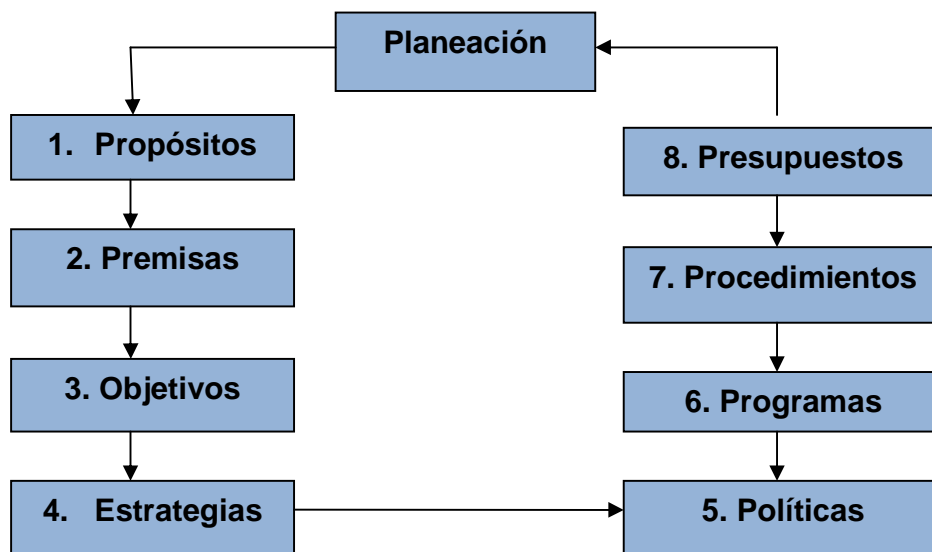
- Propicia el desarrollo de la Empresa al establecer métodos de utilización racional de recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para ser frente a las contingencias que se presenten con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que la rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (Plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Permite al ejecutivo, evaluar alternativas antes de tomar una decisión.³

³ Steiner G. Planeación Estratégica. Lo que todo director quiere saber.1.991. Pág.4

4.2.3. Etapas del Proceso de la Planeación Estratégica.

Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn y Sumantra Ghosal presentan las siguientes etapas dentro del proceso de Planeación Estratégica:

Figura 3. Proceso de la Planeación Estratégica



Fuente: El Proceso Estratégico, México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1993.

Propósitos: La Planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier organización.

Premisas: Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que se desarrollará el plan.

Objetivos: Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Estrategias: Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Se establecen en el nivel estratégico, muestran la dirección o el camino que debe seguirse, sin indicar detalladamente como emplear los recursos.

Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas pos seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en le logro de los objetivos.

Políticas: Son la guía para orientar la acción; son lineamientos generales en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

Programas: Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

Procedimientos: Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Presupuestos: Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyecta en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.

Definición De Plan Estratégico: Un Plan Estratégico debe estar diseñado de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se defina como: El Plan de la Administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compartiendo y mejorando objetivos organizacionales.⁴

⁴ MINTZBERG HENRY, LAMPEL JOSEPH B, QUINN JAMES BRIAN Y GHOSALL SUMANTRA. EI proceso Estratégico. 1.993. Pág. 42

4.2.4. Etapas Del Proceso de Planeación Estratégica.

El Proceso de la Planeación Estratégica comprende las siguientes etapas según Serna G Humberto en su libro “Gerencia Estratégica”

Cuadro 1. Proceso de la Planeación Estratégica

AUDITORÍA ESTRATÉGICA	LOS ESTRATEGAS				I
	PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS				II
INDICADORES DE GESTIÓN	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO				III
	Cultura Corporativa	Auditoría Interna	Auditoría Externa	Análisis de Competencia	
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO				IV
	VISIÓN- MISIÓN- OBJETIVOS GLOBALES				
Área Estratégica	OPCIONES ESTRATÉGICAS Análisis Estratégico Análisis Vectorial Análisis Portafolio PEEA			V	
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Proyectos Estratégicos Estrategias Planes de Acción - Presupuesto				VI	
DIFUSIÓN DEL PLAN – CULTURA ESTRATÉGICA				VII	
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN				VIII	

Fuente: SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica.⁵

⁵ SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica. Página 20

- ✓ **Definición del Horizonte de Tiempo:** La organización debe definir el horizonte de tiempo teniendo en cuenta:
 - a) La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización.
 - b) La intensidad de la competencia.
 - c) La amenaza de los sustitutos.
 - d) La velocidad con que su organización o el sector en su empresa absorbe o incorpora cambios.

- ✓ **Diagnóstico Estratégico:** El Diagnóstico comprende cinco aspectos fundamentales en su orden a saber:
 - a) La Cultura Organizacional.
 - b) El Análisis interno.
 - c) El Análisis Externo.
 - d) El Análisis DOFA.
 - e) El análisis de Vulnerabilidad.

- ✓ **Cultura Organizacional:** Es la manera como una empresa hace las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura organizacional influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas. Algunos procesos que influyen en la creación y consolidación de la cultura organizacional son:
 - a) Los Fundadores: Incorporan en la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, etc.
 - b) El estilo de dirección: El estilo de la alta gerencia marca el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye en el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
 - c) Claridad de Principios Organizacionales: Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida organizacional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.
 - d) Autonomía Individual (Empowerment): El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización.
 - e) Estructura: La estructura organizacional crea cultura. Así mismo las estructuras deben compaginar con las estrategias.

- f) Sistema de Apoyo: La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de la cual dispone la empresa.
- g) Sistemas de Recompensas, Reconocimientos y Reacciones: La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros.
- h) Estímulo al Riesgo: Las características de cada organización, el entorno en el que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma determina las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.
- i) Direccionamiento Estratégico: Las organizaciones deben tener claro hacia donde van para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado. El direccionamiento estratégico esta conformado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.
- j) El Talento Humano: Su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan elementos fundamentales para la cultura empresarial.
- k) Las Comunicaciones: Las comunicaciones tanto formales como informales transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización.
- ✓ **El Análisis Interno:** Tiene como finalidad identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente a través del perfil de la Capacidad Interna de la Compañía(PCI) , el cual examina cinco categorías a saber:
 - a) Capacidad de la Directiva
 - b) Capacidad Competitiva.
 - c) Capacidad Financiera.
 - d) Capacidad Tecnológica.
 - e) Capacidad del Talento Humano.

El análisis interno se concluye con la elaboración de la matriz del Factor I Interno (MEFI), la cual es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de la organización en sus aspectos claves.

- ✓ **Análisis Externo:** Consiste en establecer cuales son los factores que pueden favorecer a la empresa (Oportunidades) y de ales se tiene que defender (Amenazas). y esta abarca a su vez dos grandes componentes:

Análisis del Entorno: Este puede subdividirse en seis áreas claves:

- a) Factores Económicos.
- b) Factores Políticos.
- c) Factores Sociales.
- d) Factores Tecnológicos.
- e) Factores Competitivos.
- f) Factores Geográficos.

Con el fin de establecer el Perfil de oportunidades del Medio (POAM). Posteriormente se integran los factores con la elaboración de la matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), tomando las variables más relevantes para evaluar y ponderar las Oportunidades y Amenazas.⁶

4.2.5 Análisis de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea que la Corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.⁷

- 1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- 2. La Rivalidad entre Los Competidores.** Para una Corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- 3. Poder de Negociación De Los Proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuentes, recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño de pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

⁶ SERNA G HUMBERTO. Gerencia Estratégica, Páginas 88,89.

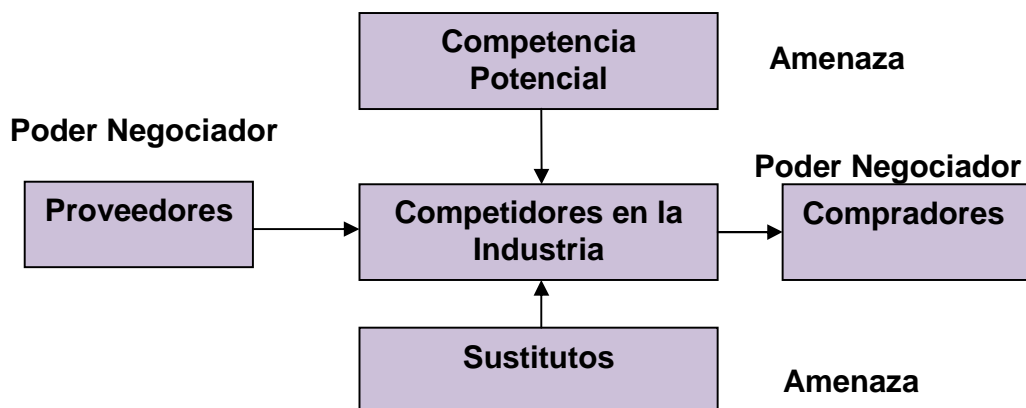
⁷ PORTER M. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia 2004 Pág.

4. **Poder de Negociación De Los Compradores.** Un mercado o un segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, no es muy bien diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en la materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. **Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La sustitución se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la Industria.⁸

Figura 4. Las Fuerzas que guían la Competencia Industrial.



Fuente: Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and competitors⁹

Este tipo de modelo tradicional se presenta en la mayoría de las organizaciones en donde las amenazas y las negociaciones son cada vez más fuertes, por lo mismo la organizaciones requieren de mucha información y estrategias para crear una protección

⁸ PORTER M. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia 2004 Pág. 23,33,39

⁹ Ibidem Pág 34.

que les permita tener una ventaja competitiva, obtener utilidades para reinvertir en investigación y desarrollo, financiar una estrategia de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crear a la organización una ventaja competitiva.

- 1 Economías de Escala.** Las organizaciones que las poseen, debido a sus altos volúmenes pueden reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Por ejemplo en la actualidad, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, obliga a evaluar si la búsqueda de las economías de escala en mercados locales resta flexibilidad y los hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.
- 1. Diferenciación del Producto.** Asume que si la Corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. La velocidad de copia con que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan esta barrera.
- 2. Inversiones de Capital.** Considera que si la Corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que estos en una guerra de desgaste, inversiones en activos, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones en donde operan como otros no podrían hacerlo.
- 3. Desventaja en Costos Independientemente de la Escala.** Las compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala
- 4. Acceso a los Canales de Distribución.** En la medida en que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores para que acepten sus productos mediante reducción de precios e incremento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en puntos de venta para reducir las utilidades de la compañía entrante.
- 5. Política Gubernamental.** Estas políticas pueden limitar o impedir la entrada de nuevos competidores mediante la expedición de leyes, normas o requisitos. La tendencia actual es la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico

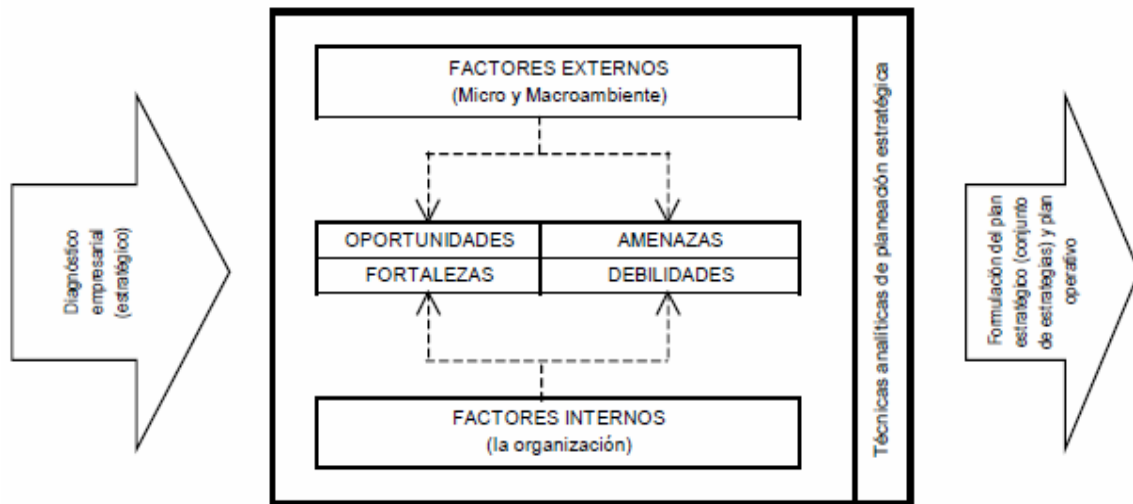
y a navegar en el océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.¹⁰

4.2.6 Técnicas analíticas de la planeación estratégica.

- ❖ **Matriz del Perfil Competitivo (MPC):** Es una Herramienta importante de entrada, se resume información decisiva sobre los competidores. Para construir la matriz se elegirán unas variables claves de éxito a evaluar, se asigna una ponderación para indicar la importancia como factor de éxito en el sector, y esta se califica de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación se multiplica con la ponderación. En la sumatoria de cada uno de los factores, el mayor representará el más fuerte.
- ❖ **Análisis DOFA:** Ayuda a determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio, cuanto mas capacitada esta la empresa mayores probabilidades de éxito tiene, aquí se hace una recopilación de factores internos y externos, (MEFI)(MEFE)(MPC) para el cruce de las variables y posterior formulación de estrategias.

¹⁰ PORTER M. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia 2004 Págs. 40,43.

Figura 5. Análisis externo Vs. Análisis interno del DOFA para la formulación del plan estratégico.¹¹



- ✓ **Análisis de Vulnerabilidad:** Es una técnica que permite introducir en la Planeación el elemento del manejo de incertidumbre. Las preguntas que responde son: ¿Cuál es la probabilidad de que ocurra?, ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa?
- ✓ **Direccionamiento Estratégico:** Comprende tres aspectos fundamentales: la Visión, la Misión y objetivos corporativos.

Visión Corporativa: La Visión es el conjunto de ideas generales que orientan y guían la organización; por tanto se debe definir teniendo en cuenta un marco de referencia mirando el futuro con relación a: Estado deseado, es decir la descripción de la situación a la que se aspira llegar en el mediano y largo plazo; como debe ser el servicio; la visión debe ser integradora, amplia, detallada, positiva, motivadora y factible de alcanzar.

Misión Corporativa: Todas las organizaciones deben definir con claridad un propósito organizacional, es necesario tener en cuenta algunos interrogantes y elementos:

¹¹ Módulo CICLO II PLANEACION ESTRATÉGICA. Especialización en finanzas Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Santafé de Bogotá. Gráfica 3.2, Pág. 40.

- Cual es la razón de ser de la organización, es decir que identifica su compromiso y justifica su existencia.
- Debe reflejar el propósito a largo plazo referido a que quiere la dirección y a quién debe servir en el futuro.
- Señala su objeto, sus productos o servicios y las necesidades del cliente a quienes se propone satisfacer.
- ¿Quiénes son nuestros clientes?

Objetivos Corporativos: Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y por ello deben expresar lo que se quiere lograr, hacia donde orientar sus esfuerzos y toda su actividad, esperando obtener beneficios por un manejo eficiente; estos debe establecer propósitos generales y específicos.

- ✓ **Proyección Estratégica:** Comprende seis opciones y para este trabajo se tomará la Formulación Estratégica.
- ✓ **Formulación Estratégica:** Consiste en seleccionar el proyectos o área estratégica que ha de integrar el plan estratégico. Estos deben ser explícitos, consistentes, vitales y dinámicos. Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrolla. Las estrategias son el como de los proyectos, son las actividades que permiten alcanzar cada proyecto estratégico. Para la formulación de estrategias se tienen en cuenta las siguientes matrices:

4.2.7 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA): Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que permite identificar si la organización necesita estrategias agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. Los ejes son FF- fortaleza financiera, VC- ventaja competitiva, EA – estabilidad ambiental, FI- fortaleza de la industria. Las dos dimensiones internas, FF y VC y las dos externas son EA y FI, se pueden considerar como las determinantes de la posición de una organización.

Los pasos para el desarrollo de la misma son:

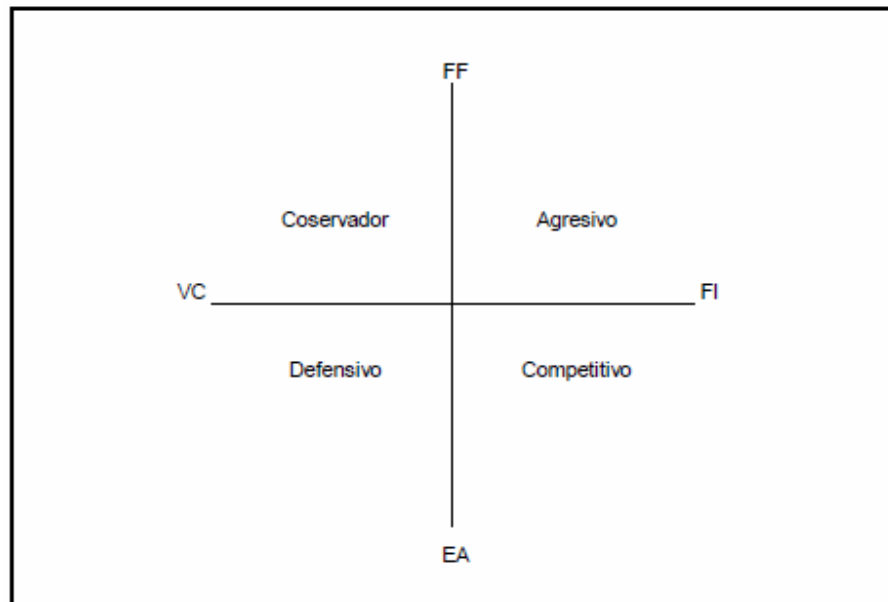
Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI) asignar un valor numérico que oscile entre + 1 (el peor) y +6 (el Mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC) asignar un valor numérico que vaya de –1 (el mejor) –6 (el peor) a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.

Calcular el resultado promedio para FF, VC, FI y EA.
Marcar estos resultados en el eje correspondiente de la matriz PEEA.

Sumar los resultados sobre el eje X (horizontal) y marcar el punto resultante en el eje de la X. Sumar los dos resultados sobre el eje Y (vertical) y marcar el punto resultante en Y. Marcar el punto resultante en Y. Marcar la intersección del nuevo punto (x, y).

Dibujar un vector (recta definida) direccional desde el origen de la matriz al punto (x, y). Este muestra el tipo de la estrategia (agresiva, competitiva, defensiva o conservadora) más apropiada para la empresa.

Figura 6. Matriz de posición y Evaluación de la Acción (PEEA)



FUENTE: Fred R. David. La gerencia estrategica Colombia Legís. 1,990. Pag.197

- ✓ **Matriz de La Gran Estrategia:** Esta matriz es un instrumento para formular estrategias alternativas. Las organizaciones se pueden ubicar en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos, se basa en dos dimensiones evolutivas, posición competitiva y crecimiento de mercado, las estrategias que debe considerar la organización se clasifica por orden atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.
- ✓ **Matriz de Política Direccional (MPD):** Mediante un análisis vectorial, esta matriz permite a la compañía definir estrategias globales para alcanzar su visión mediante dos dimensiones; la capacidad competitiva de la compañía (alto,

medio, bajo) frente al potencial del mercado. En este último se seleccionan y califican factores de 1 a 5; siendo 5 el más atractivo y 1 el menos atractivo.

- ✓ **Matriz Interna y Externa (IE).** Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización o Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) a través de una gráfica de nueve casillas (cfr. Davi, 1992:205-207).

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferente significado estratégico.

Primero. Para las UEN que se ubican en las casillas I, II, IV - Crecer y desarrollarse. Las estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo del producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) pueden ser adecuadas en estos casos.

Segundo. Las UEN que se ubican en las casillas III, V, o VII se pueden administrar mejor con las estrategias de resistencia. Así, la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son las dos estrategias aplicables en esta zona.

Tercero. Las UEN que se localizan en las casillas VI, VIII o IX utilizan estrategias de cosecha o de desinversión.

La Matriz IE emplea los resultados totales ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (en el eje Y).

- ✓ **Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica:** Determina la atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas, se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor interno y externo clave. Para desarrollarla es necesario:

Alineamiento Estratégico: Es el proceso mediante el cual la organización construye una visión compartida y la hace realidad en la estación diaria de la empresa. Existen tres tipos de alineamiento:

Plan Operativo: ocurre a nivel de las unidades de la operación se incluyen todas las áreas de la empresa y permite elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir presupuesto. Deberá ser difundido y monitoreado, cuantificado y dimensionado en el tiempo con el objetivo de medir su correcta ejecución.

Difusión del Plan: El plan estratégico debe ser conocido por los diferentes niveles de la organización, una vez las autoridades respectivas lo hayan aprobado

deberá venderse internamente para consolidar el proceso de comunicación, estimular el compromiso y facilitar el trabajo en equipo.

Monitoria Estratégica: dentro de este tipo de lineamiento se encuentran los indicadores de gestión, un sistema integrado de medición de gestión es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices de alineamiento entre las estrategias los objetivos, las acciones y los resultados para determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.¹²

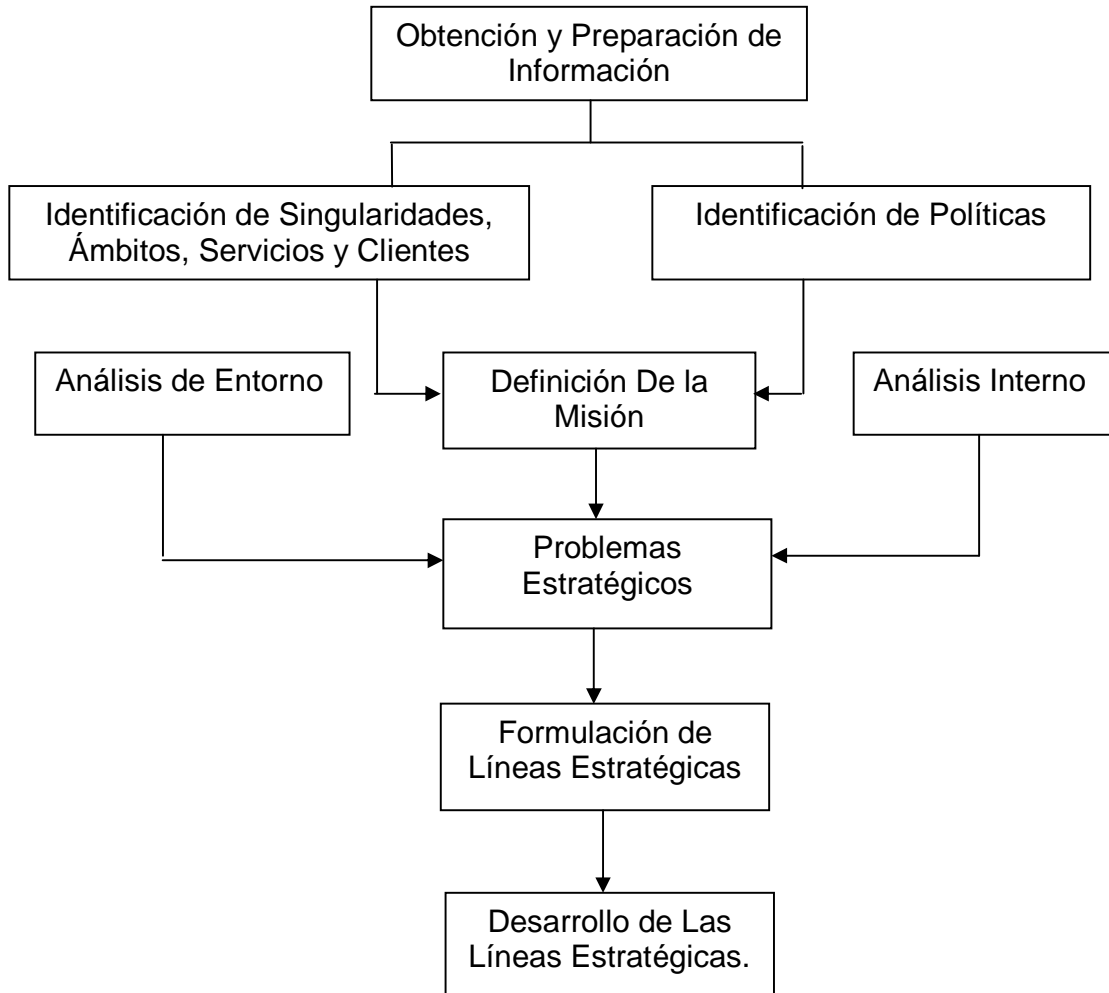
4.2.8 Características y Clasificación de los Indicadores: Los indicadores pueden clasificarse en dos grupos:

- Indicadores Gerenciales o de Desempeño: Miden los resultados de objetivos a corto plazo, sobre estos pueden modificarse muy poco ejemplo: los indicadores financieros en los cuales es necesario afectar los factores que causaron el resultado para modificarlo.
 - Indicadores Impulsores por Motor de Desempeño: son indicadores que impulsan o lideran acciones para generar resultados en el largo plazo aunque exigen intervenciones en el corto plazo, por ejemplo los indicadores en índices relacionados con el cliente y el mercado, índices relacionados con el mejoramiento de la productividad y con la generación de conocimiento
- ✓ **Finalidad del Plan Estratégico:** El plan estratégico tiene como finalidad definir, formalizar y diseñar directrices, gestión y funcionamiento en la organización, tomando como referencia la evolución del entorno y el análisis de la realidad, con el ánimo de influir en su cambio. Supone una toma de decisiones en el presente considerando los efectos en el futuro. El esquema metodológico para la elaboración del plan se muestra en la siguiente figura.¹³

¹² SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. Pág. 276, 281

¹³ Plan Estratégico 1999-2002. Hospital Son Dureta. Palma De Mallorca.

Figura 7. Finalidad del Plan Estratégico



Fuente: Plan Estratégico 1999-2002. Hospital Son Dureta. Palma De Mallorca.

4.3 MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo a los modelos en los cuales se soportan el trabajo y para facilitar la comprensión de su contenido, se describe a continuación conceptos a utilizar:

ACCESIBILIDAD. En términos de salud es la capacidad de la organización de involucrar los derechos de los usuarios dentro de su sistema de direccionamiento político frente al paciente y su familia.

ACEPTABILIDAD. Aspecto relacionado con la satisfacción de los usuarios (y que depende de aspectos culturales), respecto de la valoración que estos realizan acerca del costo, la calidad, la seguridad, la actitud del proveedor. Los resultados, la conveniencia u otros aspectos relevantes relacionados con una prestación sanitaria determinada.

AMBIENTE FÍSICO. Medio en el que se desarrollan los seres humanos y que potencialmente puede condicionar su crecimiento, desarrollo, supervivencia y comportamientos. Comprende todos los aspectos externos al organismo humano de tipo físico, químico o biológico, que ejercen alguna influencia sobre su salud, y respecto del cual tiene limitada capacidad de control.

ANÁLISIS DOFA. Consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía. En otras palabras los puntos fuertes de una compañía son importantes porque pueden servir como los principales bloques de construcción para la estrategia; los puntos débiles son importantes porque pueden representar los puntos vulnerables que necesitan corregirse. Las oportunidades y amenazas externas intervienen porque una buena estrategia trata de capturar las oportunidades atractivas y de defenderse contra las amenazas para el bienestar de la compañía.

Esta herramienta de formulación de estrategias está orientada a desarrollar cuatro tipos a saber:

1. (FO) Fortaleza - Oportunidad. Significa usar fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.
2. (DO) Debilidad - Oportunidad. Significa aprovechar una oportunidad externa para atenuar una debilidad interna.
3. (FA) Fortaleza - Amenaza. Significa aprovechar la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.

4. (DA) Debilidad - Amenaza. Significa que debe actuarse para contrarrestar la debilidad interna y la amenaza externa.

AUDITORÍA DE CALIDAD: Es el mecanismo sistemático y continuo de evaluación del cumplimiento de estándares de calidad complementarios a los que se determinan como básicos en el Sistema único de Habilitación. Los procesos de auditoría serán obligatorios para las entidades departamentales, distritales y municipales de salud, las instituciones prestadoras de servicios de salud, las entidades promotoras de salud, las administradoras del régimen subsidiado, las entidades adaptadas y las empresas de medicina prepagada. La Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud implica:

1. La realización de actividades de evaluación y seguimiento de procesos definidos como prioritarios.
2. La comparación entre la Calidad Observada y la Calidad Esperada, la cual debe estar previamente definida mediante guías y normas técnicas, científicas y administrativas.
3. La adopción por parte de las instituciones de medidas tendientes a corregir las desviaciones detectadas con respecto a los parámetros previamente establecidos.

AMBIENTE INTERNO. Elementos con que se cuenta para adelantar la labor Estratégica, enfrentando la situación del entorno.

AMENAZAS. Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO. Comprende un estudio global de los procesos de trabajo, los recursos, capacidades de la empresa y cultura organizacional. Así, se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.

CONTINUIDAD. Componente de la calidad de la asistencia al paciente que consiste en la coordinación de la asistencia misma necesaria entre diferentes médicos y centros sanitarios y a lo largo del tiempo.

DECLARACIÓN DE DERECHOS Y DEBERES. Política emanada de la alta gerencia, diseñada en conjunto con los empleados de la organización, donde se estipula claramente la responsabilidad social de la organización frente a los derechos que legal

y humanamente tienen los pacientes, así como los deberes que estos deben cumplir acorde con los lineamientos legales del sistema. Sirve de directriz para el comportamiento de los funcionarios de la organización frente a los pacientes que debe atender.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. Busca orientar la organización hacia el futuro y hacia el entorno, para garantizar su supervivencia a largo plazo. Es un proceso o método mediante el cual la dirección involucra la planificación, la toma de decisiones y el establecimiento de los procedimientos para ejecutar las decisiones así como hacer que las demás personas de la organización hagan las tareas encomendadas y supervisadas.

EFFECTIVIDAD. El grado en que la asistencia médica se presta de forma correcta, según el estado actual del conocimiento, para alcanzar el resultado proyectado o deseado por el paciente.

EQUIPO DE SALUD. Grupo de personas del sector salud que realizan diferentes aportes con una metodología compartida, de cara a un objetivo común centrado en el diagnóstico, tratamiento o rehabilitación de la salud, así como las actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad; donde cada miembro tiene claramente asumidas sus propias funciones y los intereses comunes, y todos los miembros comparten la responsabilidad de los resultados.

EQUIPO ADMINISTRATIVO. Grupo de personas dedicadas a acciones de guía, coordinación y dirección de una institución, orientadas hacia la mejora de sus objetivos y el cumplimiento de sus fines.

ESTÁNDAR. Nivel alcanzable y deseable del desempeño contra el cual puede ser comparado el desempeño actual.

ESTRATEGIAS. Conjunto de acciones que toma la empresa para hacer Frente a la situación del entorno que posteriormente genera los macro-resultados de la empresa.

ENTORNO ORGANIZACIONAL. Comprende las variables y agentes que están por fuera del Servicio Farmacéutico, Hospital Centro de Salud del Municipio, dentro del sistema de salud.

EVALUACION Y CONTROL. El proceso de control compara al comportamiento de la empresa con los resultados deseados y proporciona la información necesaria para evaluar los resultados de la gestión.

FORTALEZAS. Se refiere a las actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien

INSUMOS. Son los recursos humanos, financieros, de infraestructura, materiales, etc., que utilizan una institución para producir servicios.

INTEGRALIDAD. Papel de coordinación de una organización para que un paciente use una serie de prestadores cuyo trabajo en conjunto sea complementario dentro de un mismo proceso de atención en un punto del tiempo o a lo largo del mismo.

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE). Esta matriz se utiliza para seleccionar las mejores estrategias a seguir, determina las preferencias relativas de las diversas estrategias, con base en el análisis de las variables, internas y externas. Es una evaluación cuantitativa de las estrategias, dependiendo de las condiciones particulares de la empresa.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI). El propósito en esta etapa es conocer más en detalle la propia empresa, para de esta forma poder establecer posteriormente comparaciones más precisas con los competidores. Desde el punto de vista estratégico, la información más relevante es la relacionada con las fortalezas y las debilidades de la empresa, así como el establecimiento de los indicadores de desempeño comercial y financiero, y las proyecciones realizadas con base histórica.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE). En esta etapa se estudia en detalle la situación del medio ambiente, del mercado, la de los principales competidores, y la de la industria en general; de esta forma será posible establecer la posición competitiva de la empresa, así como las acciones más convenientes en el futuro.

Con el análisis del medio ambiente se desea, por un lado, identificar los aspectos estructurales con los cuales debe convivir la empresa, y por otro lado, establecer las principales oportunidades y amenazas del medio. Todo estudio debe estar enmarcado en el tiempo y en el espacio, es decir, tener claridad en cuanto al marco de referencia utilizado.

MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE). Muestra el esquema que para el estudio se toma la información empleando los resultados totales ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (en el eje Y). En el análisis, las coordenadas abarcan cualquier cuadrante determinado un área para formular los diferentes tipos de estrategias.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC). Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa, para lo cual se elaborara una matriz de perfil competitivo.

Esta matriz identifica a los competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares. Los juicios son subjetivos por lo tanto es recomendable usarlos con cautela.

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA). Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategia requiere la empresa: agresivas, conservadoras, defensivas, competitivas.

METAS. Se define como puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

MISION. Constituye la razón de ser de la empresa, revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer. Describe los valores y prioridades de una organización.

MONITOREO. Se refiere a la vigilancia constante y la medición sistemática de un fenómeno, se utiliza para detectar tempranamente cualquier alejamiento del buen manejo o estándar del proceso y su corrección inmediata. Se utilizan criterios explícitos para temas considerados como importantes, esenciales o básicos, manejados en condiciones específicas.

OBJETIVOS. Se pueden definir como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

OPORTUNIDADES. Tendencias sociales, económicas, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

POLITICAS. Se puede definir como la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar La Gerencia Estratégica.

PROCESO. Conjunto de causas que provocan un o unos efectos. Es una serie de acciones, sucesos, mecanismos, o pasos interrelacionados y orientados hacia un objetivo. Secuencia de tareas organizadas, repetitivas que producen un resultado (producto / bien /o servicio) predeterminado, y tienen un solo responsable.

PRODUCTIVIDAD. Es la relación entre la cantidad de un bien o servicio y la cantidad de factores que han servido para producirlo. La productividad se relaciona con la capacidad de los recursos para producir o no los servicios necesarios.

RESULTADO Efecto y consecuencia de la actuación (o no actuación) de una función o proceso(s).

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Entre los aspectos metodológicos, como parte del diseño de la investigación se tienen en cuenta los relacionados con: El tipo de estudio, método de investigación, fuentes y técnicas para recolección de la información y el tratamiento de la misma.

5.1. Tipo de estudio. El tipo de investigación que se llevó a cabo es Analítico-Deductivo y Descriptivo del servicio farmacéutico del hospital San José de Tuquerres E.S.E., dado que se realizó un análisis de las características de su proceso de suministro de medicamentos, su situación externa y competitiva identificando y seleccionando su misión, visión y objetivos corporativos para la formulación de estrategias en pro de mejorar el servicio que se presta al usuario y adoptar mecanismos de medición de logros.

5.2. Método de investigación: El método utilizado en esta aplicación técnica es deductivo – inductivo. Dado que la observación previa de la dinámica del servicio farmacéutico nos permite detectar el problema de investigación, es deductivo en la medida en que la aplicación de las teorías de planeación estratégica permite describir los procesos del área y las características de los factores externos de la misma.

5.3. Población y Muestra.

La población que se identifica para el desarrollo del presente trabajo y por ende para determinar el tamaño de la muestra, es una población finita, basada en los usuarios del Hospital San José de Túquerres. El marco de la muestra está constituido por el informe de Actividades realizadas en el año 2007-2008 emitido por el Departamento de Estadística de la Institución.

**Cuadro 2. Cuadro Comparativo de Actividades Realizadas, Años 2007-2008.
Hospital San José de Túquerres**

ACTIVIDADES	2007	2008
Consulta Externa Hospital San José + Puestos de Salud	23.343	26.203
Urgencias	12.936	10.110

5.4. Determinación de la muestra: El sistema seleccionado para determinar la muestra se basa en el muestreo aleatorio simple, por medio de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{\sigma^2 N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

σ = Nivel de confianza

N= Universo o población

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Error de estimación (Precisión en los resultados)

n= Numero de elementos (Tamaño de la muestra)

Remplazando los valores con los datos pertinentes se tiene:

$$n = \frac{36.313 \times 1.96^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(36.313 - 1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}$$

$$n = \frac{34.875}{91.7404}$$

$$n = 380 \text{ encuestas}$$

5.5 Fuentes De Información

Para El desarrollo de esta aplicación técnica se utilizaron dos fuentes de información:

5.5.1 Fuentes Primarias

Se trata de la información directa obtenida a través del diligenciamiento del formato de encuesta elaborado a partir de los conceptos que emanan del documento del IDSN y el documento establecido por el Ministerio de Salud en el marco de la "Garantía de la Calidad"

Así mismo, se aplicará un instrumento de encuesta a los usuarios, quienes calificarán el servicio en sus diferentes componentes.

Además, para confirmar la información obtenida en los instrumentos de recolección de información, se llevará a cabo una entrevista personal al Coordinador del Servicio farmacéutico Señor Edgar Belalcazar y a su equipo de colaboradores.

5.5.2. Fuentes Secundarias

Entre las fuentes secundarias consultadas para enriquecer el trabajo investigativo se pueden mencionar: La información electrónica obtenida vía Internet, información escrita mediante revistas especializadas, documentos escritos del Hospital San José y textos que tratan sobre la Gerencia y la Planeación Estratégica en forma general y específicamente, se retoman los escritos que apoyan el estudio del entorno relacionado con la salud.

5.5.3. Tratamiento de La Información.

Una vez aplicado el formato antes mencionado y la encuesta de calificación del Servicio a los usuarios se procede a la organización de la información para el diseño del Plan Estratégico de la Institución.

6. DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO FARMACÉUTICO DEL HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES.

6.1 Direccionamiento Actual

Dada la falta de un Direccionamiento para el Servicio Farmacéutico, se presentará el direccionamiento estratégico del Hospital San José de Túquerres, en el cual se basa la dinámica y funcionamiento del área en mención.

Figura 8. Hospital San José de Túquerres



6.1.1. Misión

El Hospital San José de Tuquerres E.S.E es una entidad de seguridad social en salud que brinda la atención de los servicios de salud de primer nivel en promoción de salud, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de patologías a la población del municipio a través de una atención integral, oportuna y con calidez humana.

6.1.2. Visión

Ser una empresa líder, sólida y autosostenible para el año 2014 en la prestación de servicios de salud en el municipio de Tuquerres y a su área de influencia guiado por sus políticas y principios organizacionales.

6.1.3. Objeto Social

El Hospital San José contribuye al mejoramiento de los índices de bienestar y calidad de vida de los pobladores del Municipio de Tuquerres a través de la prestación de servicios de: Urgencias, atención ambulatoria, ayudas diagnósticas, odontología,

cirugías, servicios especializados, atención farmacéutica, consulta extramural, externa, trabajo social.

6.1.4. Principios Corporativos

El Hospital San José de Tuquerres orienta su servicio a través de los siguientes principios institucionales:

- ✓ **Honestidad y Transparencia En El Manejo de Los Recursos:** Hacemos un buen uso de los recursos institucionales buscando eficiencia y eficacia.
- ✓ **Excelencia en el Servicio:** Mediante la atención oportuna y la calidez humana.
- ✓ **Puntualidad y Cumplimiento:** Respetamos el tiempo de nuestros clientes internos y externos.
- ✓ **Solidaridad:** Parte fundamental de nuestros servicios es la ayuda a nuestros usuarios.
- ✓ **Respeto a la diversidad:** Prestar un servicio justo a todos los usuarios de nuestra empresa, sin discriminación de sexo, religión, raza, condiciones políticas, culturales y educativas.
- ✓ **Idoneidad:** Nuestras labores se hacen mediante el uso de nuestro conocimiento. y Eficiencia.

6.1.5. Valores Corporativos

- ✓ **Amabilidad:** Tratar cortésmente a todos nuestros clientes.
- ✓ **Calidez:** Nuestras relaciones son amistosas y agradables.
- ✓ **Tolerancia:** Respetamos y comprendemos la opinión de los demás.
- ✓ **Lealtad:** Somos fieles en las acciones y procedimientos con los clientes externos e internos.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumplimos con los deberes y compromisos adquiridos.

6.1.6. Objetivos y Políticas Corporativos.

6.1.6.1. Objetivos Corporativos

- ✓ Prestar servicios de primer nivel y complementariedad en segundo nivel de complejidad mediante un sistema de gestión integral, que garantice la prestación del servicio en condiciones de calidad y oportunidad.

- ✓ Diseñar un Direccionamiento estratégico definido por la empresa para desarrollar y sostener la capacidad de generación de valor.
- ✓ Crear y fomentar un pensamiento de procesos, la manera como se organizan y se relacionan en el desarrollo de sus actividades.
- ✓ Fomentar mecanismos institucionales enfocados a asignar espacios de diálogo en la búsqueda de un intercambio vital entre las personas y dependencias de la organización.
- ✓ Crear y promover una estructura de participación de nuestros clientes externos en la gestión del Hospital.
- ✓ Velar por la consecución oportuna de los recursos y por su utilización racional.

6.1.6.2. Políticas Organizacionales.

- ✓ **Organización Centrada en el Usuario:** El usuario del Hospital San José de Túquerres E.S.E. participa en la planeación, ejecución, verificación y ajustes del proceso de atención.
- ✓ **Liderazgo:** Cada área o departamento debe poseer un líder que guíe con ejemplo.
- ✓ **Participación del Talento Humano:** Se debe compartir la experiencia y el conocimiento mediante la garantía de idoneidad en la selección del Talento Humano.
- ✓ **Enfoque Hacia Los Procesos:** Se evalúan y administran los riesgos posibles de los procesos para actuar preventivamente y asegurar resultados positivos.
- ✓ **Gestión Enfocada A Sistemas:** Integración y alineación de los procesos orientados hacia los objetivos claves de la organización.
- ✓ **Mejoramiento Continuo:** Alineación de actividades de mejora a todos los niveles.
- ✓ **Toma de Decisiones Basadas en Información Valida:** Promoción permanente de la cultura del dato y la oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- ✓ **Relaciones Benéficas Con Los Proveedores:** Mantener un equilibrio contractual que permita mutuos beneficios con los proveedores.

6.2. Diagnóstico Externo

6.2.1 Análisis Sectorial

Con relación a la cobertura de aseguramiento en Salud, teniendo en cuenta que la población total del Municipio para el año 2008 es de 41.219 habitantes, se encuentra que 6.785 pertenecen al régimen contributivo, 31.180 pertenecen al régimen subsidiado; fuera de sistema se encuentran 3.254 personas, siendo compromiso de la administración Municipal, realizar las gestiones necesarias ante el gobierno central para alcanzar la cobertura total en aseguramiento en salud.

De acuerdo con los indicadores de salud del Municipio, la información sobre mortalidad de los últimos años revela la presencia en la población de condiciones de pobreza y factores sociales propios de los países en vía de desarrollo, debido a la ocurrencia de muertes por origen bacteriano como la gastroenteritis, infecciones respiratorias y neumonías, así como casos de muerte por desnutrición y actos violentos, por enfermedades del sistema circulatorio y tumores.

Son múltiples los problemas de salud que han determinado la presentación de un perfil epidemiológico en el Municipio donde prevalecen las patologías de tipo infeccioso y carenciales y surgen las enfermedades crónicas no transmisibles, las lesiones infringidas intencionalmente por otras personas; los accidentes de tránsito y aquellos relacionados con el sedentarismo, tabaquismo, alcoholismo y las tensiones emocionales y sociales producto de la actual situación por la que atraviesa el país.¹⁴

La Infección Respiratoria aguda y la diarrea son las causas más comunes de morbilidad y mortalidad infantil. A nivel mundial, de los 15 millones de menores de 5 años que mueren anualmente la tercera parte lo hace por IRA y más del 90% de estas muertes ocurren en países no desarrollados; 3 millones de niños y niñas no alcanzan el primer año de vida por esta causa y cada 8 segundos muere un niño o niña en Colombia por neumonía.¹⁵

En el Municipio la IRA es la primera causa de morbi-mortalidad infantil, en niños y niñas menores de 1 año y hasta los 14 años.

La Enfermedad Diarreica Aguda (EDA), ocupa a nivel nacional los primeros lugares como causa de altos índices de morbi-mortalidad, en el municipio de Túquerres es la segunda causa de morbilidad, la población más afectada son los niños y niñas menores de 1 año y hasta 14 años y en la población adulta entre los 15 y 44 años.

La Infección de las Vías Urinarias (IVU), se presenta en el Municipio como la cuarta causa de morbilidad, en el año 2007 se presentaron 710 casos. El politraumatismo es la sexta causa de morbilidad. Las enfermedades cardiovasculares se han incrementado notoriamente, llegando a constituirse en su conjunto a un alto porcentaje de las tazas de

¹⁴ Hospital San José de Túquerres

¹⁵ Instituto Departamental de Salud de Nariño IDSN

morbi – mortalidad de la población Tuquerreña, siendo la más importante la hipertensión arterial primaria en personas mayores de 45 años, en el año 2007 se presentaron 538 casos.

Cuadro 3. Número de Afiliados a Régimen de Salud.

Aseguramiento	No. Afiliados
Régimen Contributivo	6.785
Régimen Subsidiado	31.180
No afiliados al Sistema	3.254

Población vulnerable: Dentro de este grupo y de acuerdo con la normatividad existente se tendrá en cuenta a la niñez y adolescencia, al adulto mayor, población desplazada, personas en situación de discapacidad, población indígena y a la mujer. Se brindará atención integral, protección y asistencia a estos grupos poblacionales que por sus condiciones de marginalidad o exclusión no tienen capacidad para generar o acceder a los mecanismos formales para la satisfacción de sus necesidades básicas. Se establecerán acciones enmarcadas en los lineamientos legales, institucionales y operativos que contribuyan a la reducción del daño y del impacto a través de proyectos con tendencia a la superación de la vulnerabilidad.

El aseguramiento en salud a toda la población Tuquerreña será la meta del cuatrienio, posibilitar este compromiso social es un derecho y un deber, por lo tanto, la política del sector busca el compromiso de la sociedad con el sistema de salud, para corregir las inequidades, la ineficiencia y la falta de solidaridad y cobertura que persisten. Para lograrlo se requiere garantizar la estabilidad financiera y la infraestructura del sistema, haciendo más eficiente la asignación y el manejo de los recursos y resolviendo los problemas estructurales y administrativos de las instituciones.

Presupuesto de Inversiones y Gastos del Hospital San José de Túquerres

Existen varios parámetros para diseñar el presupuesto de inversiones y gastos en la institución: el parámetro legal hace referencia a las normas del Estatuto General de Presupuesto aplicable a las entidades públicas, (Decreto 111 de 1996) y las directrices impartidas por el Ministerio de la Protección Social y el Instituto Departamental de Salud de Nariño.

El presupuesto de gastos se proyecta con base en dos (2) variables, (Gastos generales y servicios personales), en la parte de gastos generales con fundamento en la

programación de compras, según el promedio de consumo histórico mas el incremento del IPC, realizando ajustes durante la vigencia según el incremento de actividades en determinado servicio asistencial.

Para el caso de servicios personales se realiza la proyección de acuerdo con el monto asignado en la vigencia anterior, con un incremento según el incremento autorizado por el Gobierno Nacional para el sector público.

Cuadro 4. Composición del Gasto (millones de \$)

CONCEPTO	COMPROMISO	%	GIRO	%	GIRO/COMP
Gastos Personal	3,953,095,355	65.1	3,374,778,956	65.3	0.85
Nomina	2.719.303.556				
Contratos	1.233.791.799				
Gastos Generales	471,789,052	7.8	379,921,207	7.3	0.81
Cuentas por pagar	906,871,543	14.9	852,786,547	16.5	0.94
Otros	742,450,427	12.2	562,059,623	10.9	0.76
TOTAL	6,074,206,377	100	5,169,546,333	100	0.85

Fuente: Presupuestos Hospital San José de Túquerres E.S.E 2008

El valor más representativo de los gastos corresponde a Personal, siendo en mayor porcentaje el relacionado con gastos de personal de nomina, el rubro de gastos generales que corresponde a la adquisición de material médico quirúrgico, insumos hospitalarios y en general los componentes del gasto para el funcionamiento del Hospital representan un 10%, lo que significa que se han racionalizado recursos; sin embargo esta situación también redundo en la calidad del servicio, ya que se adquieren los elementos mínimos para el funcionamiento de la institución, en cuanto a la inversión en mejoramiento de la infraestructura y de equipos es mínima, en virtud que los recursos son utilizados para asumir obligaciones laborales, entendiéndose esto como una debilidad mayor, por cuanto el Hospital no se transforma de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando, dando una mala imagen a sus usuarios por el regular estado de su infraestructura física. Debilidad de impacto alto.

Análisis de la Morbimortalidad.

El perfil de la morbilidad y mortalidad en el Departamento de Nariño está dado por un proceso de transición lenta epidemiológica como demográficamente definido por un cambio en la morbimortalidad por enfermedades infecciosas al de enfermedades degenerativas y crónicas, el incremento de las enfermedades de violencia social y la aparición de enfermedades nuevas(emergentes) y otras que vuelven a ser problemas de Salud Pública luego de haber sido controladas; por otro lado la reducción de tasas de fecundidad y natalidad, el desplazamiento entre otras variables.

Para el caso de Túquerres, se analizan las causas de ingreso y egreso hospitalario observamos que: dentro de las primeras causas de egreso hospitalario coinciden en alto porcentaje con las primeras causas de morbilidad de consulta externa, como la infección de vías urinarias, diarreas y gastroenteritis neumonías, dispepsias etc.

Cabe destacar tasas muy altas de egreso hospitalario de parto por cesárea siendo el 8.6 *1000 habitantes y el aborto incompleto en un 3.7 * 1000 habitantes debido a falta de control prenatal y cuidado al embarazo.

Dentro de las patologías a tener en cuenta como morbilidad específica son la EDA e IRA detallando que en los habitantes de Túquerres se presentaron 3715 y 2632 casos respectivamente siendo en 90.2 *1000 Habitantes y el 63.9 * 1000 en su respectivo orden.

Dentro de las causas de mortalidad de nuestros pobladores encontramos en primer lugar el Infarto Agudo del Miocardio presentando 46 casos de muerte por esta causa y siendo el 11.1 * 1000 habitante su tasa debido también a factores de hipertensión arterial, malos hábitos alimenticios, consumo exagerado de cigarrillo y alcohol y sedentarismo entre otros.

También observamos causas con la hipoxia intrauterina, las neumonías, debidas a la falta de auto cuidado y social.

Cuadro 5. Red Departamental de IPS Públicas

Subred	Total	I.P.S PRIMER NIVEL							
		H.E.S.E	Hospital	C.de.S	E.S.E	C.HOSP	C.de. S	P.de.S	T. Camas
Sur	79	1	0	9	0	12	55	26	26
Centro	159	1	2	2	1	34	119	37	37
Norte	29	2	0	0	0	5	21	8	8
Occid	35	0	1	0	0	6	28	0	0
C.Occ	61	3	0	0	1	8	56	16	16
Total	371	7	3	11	2	67	279	87	87

Fuente: Instituto Departamental de Salud de Nariño 2007

La Red Pública Departamental cuenta con 367 Instituciones Prestadoras del Servicio De Salud, distribuidas porcentualmente, así: Primer Nivel de Atención 98.4%, Segundo Nivel de Atención 1.3% y Tercer Nivel de Atención 0.3%. Del total de Hospitales, a excepción del Hospital Sagrado Corazón de Jesús de El Charco y el Hospital San Antonio de Barbacoas, los demás son Empresas Sociales del Estado.

6.2.2. Barreras De Entrada

El Ministerio de la Protección Social, de acuerdo a la Resolución No. 1043 de 2006 establece las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios De Salud para habilitarse e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención con los siguientes requisitos:

- a) Capacidad Tecnológica Y Científica:** Son los estándares básicos de estructura y de procesos que deben cumplir los prestadores de servicios por cada servicio que prestan y que se consideran suficientes y necesarios para reducir los principales riesgos que amenazan la vida o la salud de los usuarios. Comprenden Talento Humano, Infraestructura, Medicamentos y Dispositivos médicos para uso humano y su gestión. Es necesaria la formulación de los estándares de las condiciones de capacidad tecnológica y científica está orientada por los siguientes principios:
- ✓ **Fiabilidad:** La aplicación de cada estándar es explícita, clara y permite una evaluación objetiva y homogénea.
 - ✓ **Esencialidad:** Las condiciones de capacidad tecnológica son indispensables para reducir los riesgos que amenazan la vida o salud de los usuarios.

- ✓ **Sencillez:** La formulación de los estándares deben ser fáciles de entender, deben permitir la autoevaluación de los prestadores del servicio definido y verificado por las autoridades competentes y en general por cualquier persona que tenga interés en ellos.
 - ✓ **Suficiencia Patrimonial y Financiera:** Es el cumplimiento de las condiciones que posibilitan la estabilidad de las entidades prestadoras de servicio de salud en el mediano plazo, su competitividad dentro del área de influencia y en el caso del Servicio Farmacéutico permite cumplir con los procesos que requiere el área, los inventarios y el cumplimiento de sus obligaciones con el usuario.
- b) Capacidad Técnico-Administrativa:** Se establecen las siguientes condiciones para las instituciones de Salud:
- ✓ Cumplimiento de Requisitos Legales exigidos por las normas vigentes con respecto a su existencia y representación legal, de acuerdo a su naturaleza jurídica.
 - ✓ Cumplimiento de los Requisitos: que permitan demostrar que la Institución Prestadora De Servicios de Salud cuenta con un sistema contable para generar estados financieros según las normas contables vigentes.

6.2.3. Identificación de La Competencia

El Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres, es parte fundamental para esta entidad prestadora de servicios de salud de primer nivel posee competencia por parte de otras IPS representativas en el mercado que prestan este servicio complementario.

- ✓ **IPS Julián Carlosama:** Es de propiedad del cabildo indígena de Túquerres, donde se atiende a la población indígena en servicios de consulta médica general, consulta odontológica y servicio farmacéutico. Los casos de complejidad mayor se remiten al Hospital San José de Túquerres.
- ✓ **ARS Emssanar:** Cuenta con red propia de prestación de servicios de consulta médica general, consulta odontológica y servicio farmacéutico en el municipio.
- ✓ **EPS Saludcoop:** Es una entidad sin ánimo de lucro perteneciente al sector cooperativo que presta servicios de salud como consulta médica general, consulta odontológica y Servicio Farmacéutico.

La atención de urgencias se remite al hospital y la atención en medicina especializada y de mayor complejidad en la Clínica Los Andes de la Ciudad de

Pasto, con capacidad instalada para urgencias, hospitalización, apoyo diagnóstico y terapéutico.

6.2.4 Poder De Negociación de Los Clientes.

La salud es un derecho constitucional fundamental y aún así los clientes para estos servicios tienen muy poco poder de negociación por cuanto los parámetros del Plan Obligatorio de Salud no dependen del personal de salud ni de la institución sino de las condiciones pactadas en los contratos de prestación de servicios de salud celebrados entre el estado, las empresas y las IPS.

De igual manera, las autorizaciones para prestación de servicios se han convertido en una forma de limitar a los usuarios en el acceso a los mismos, aunque la Tutela también ha cobrado una importancia relevante para exigir tratamientos y/o diagnósticos no autorizados.

6.2.5. Poder De Negociación De Los Proveedores.

El Servicio Farmacéutico del Hospital San José De Túquerres cuenta con un tipo de proveedor que suministra los Medicamentos esenciales, Medicamentos de Control, los dispositivos médicos y Materiales Médico Quirúrgicos para el funcionamiento de la institución. Estos proveedores son Coodesur (Cooperativa de Hospitales Del Sur De Nariño) de la cual el Hospital es asociado; además es proveedor el Instituto Departamental de Salud De Nariño.

En caso de Negociar con los proveedores se hace con base en las condiciones de precios más que en alguna otra especificación, corresponde a la Gerencia la selección de los mismos. Por tanto no hay mucho que pueda intervenir el Servicio Farmacéutico en las negociaciones.

6.2.6 Presencia De Productos Sustitutos.

Los cada vez más conocidos Productos naturales, constituyen un producto que puede sustituir las terapias Farmacológicas ofrecidas por el Servicio Farmacéutico y prescritas por los médicos; dado que la población rural reconoce una disminución de los costos, más rapidez en la atención y en la adquisición de estos productos.

6.2.7. Amenaza De Entrada de La Competencia.

En el sector salud existen muchas dificultades para el ingreso de nuevos competidores, en el caso del Servicio Farmacéutico se requiere una alta inversión por cuanto es de tipo Hospitalario, la ley exige algunas condiciones de infraestructura que muchos competidores no pueden cumplir.

El análisis de la competencia es importante para determinar el éxito o el fracaso de la organización. Para el servicio farmacéutico es importante resaltar que existen otras instituciones que prestan el mismo servicio pero no en el mismo nivel de complejidad, esto incluye la dispensación de medicamentos y dispositivos especiales. En este lugar es posible mencionar como competencia a IPS Indígena Julián Carlosama, Emssanar y Saludcoop.

7. ANALISIS DEL PERFIL COMPETITIVO

Constituye una de las herramientas más importantes para el análisis del medio ya que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que más puedan afectar la posición estratégica de la organización.

La matriz de perfil competitivo tiene como finalidad, establecer una posición en la cual la empresa se encuentra frente a las fuerzas competitivas. El conocimiento de tales fuentes de presión competitiva brinda claridad sobre fortalezas y debilidades críticas.¹⁶

Con este propósito se construye la Matriz de Perfil Competitivo para el Servicio Farmacéutico, siguiendo la metodología que sugieren tratadistas en la materia, a saber:

- ✓ **Primera etapa.** Identificar los factores claves de éxito en las empresas competidoras
- ✓ **Segunda etapa.** Asignar ponderación a cada factor determinante de éxito con el propósito de indicar la importancia relativa de ese factor para el logro del mismo en el sector y varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) velando porque la columna de ponderación sume 1.00.
- ✓ **Tercera etapa.** Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de las empresas con cada factor clave de éxito en donde, 1 = debilidad grave, 2 debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza importante y en lo posible deben basarse en información objetiva.
- ✓ **Cuarta etapa.** Multiplicación de las ponderaciones asignadas a cada factor por la clasificación correspondiente. El resultado ponderado, indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- ✓ **Quinta etapa.** Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor y comparar el resultado más alto indica el competidor más amenazante.

¹⁶ PORTER, Michel. Conceptos sobre análisis competitivo. DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Legis serie empresarial.

Cuadro 6. Matriz de Perfil Competitivo Del Servicio Farmacéutico Del Servicio Farmacéutico

Factores Claves de Éxito	Ponderac.	Servicio Farmacéutico		J. Carlosama		Emssanar		Saludcoop	
		Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.
Cobertura de servicios	0,1	4	0,4	2	0,20	4	0,4	3	0,3
Reconocimiento de la calidad de los servicios	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Posicionamiento de la imagen	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Calidad de los Profesionales	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,60	3	0,45
Instalaciones locativas	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,30	4	0,4
Atención del personal	0,15	1	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
Cumplimiento en la entrega de medicamentos	0,1	2	0,2	3	0,30	3	0,30	4	0,4
Orientación para la utilización de los medicamentos	0,1	3	0,3	3	0,30	3	0,30	2	0,2
Diversidad de Servicios	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2.59		3,20		3.46		3.22

Fuente: Esta Investigación

De la matriz de perfil competitivo se deduce, que el estado posicional del Servicio Farmacéutico en el municipio de Túquerres, corresponde en el valor ponderado a **2.59** superando el promedio del sector (**2.5**); sin embargo si se compara su desempeño con la empresa Emssanar su desempeño no es el mejor, por tanto Emssanar representa una amenaza por tener un buen desempeño, mas si se considera que son empresas de gran permanencia.

Con respecto a las debilidades, se observan las instalaciones locativas, la atención del personal y la falta de diversidad en la prestación del servicio.

7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno de las organizaciones presenta escenarios impredecibles que pueden afectarlas y generar situaciones complejas en cualquier región, esta es la razón por la cual se debe realizar un análisis de todo lo que ocurre en el entorno con el objetivo de identificar las oportunidades que pueden aprovecharse para favorecer el crecimiento y desarrollo, las amenazas que pueden afectar de forma directa o indirecta las organizaciones mediante cambios constantes.

En este capítulo se presentará un análisis del entorno Demográfico, Económico, Político, Jurídico, Social, Cultural, Tecnológico y Ambiental del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres.

7.1.1 Entorno Demográfico.

Este entorno está representado por los usuarios internos y externos del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres e incluye algunos indicadores sociales importantes para el análisis.

7.1.1.1 Crecimiento y Distribución de La Población

CUADRO 7. Población del municipio de Tuquerres por grupos de edad y Zona. Año 2008.

Grupos de Edad	Hombres	Mujeres	Total
0-4 Años	1932	1804	3736
5-9 Años	2064	1978	4042
10-14 Años	2248	2102	4350
15-19 Años	2132	1914	4046
20-24 Años	1771	1703	3474
25-29 Años	1593	1608	3201
30-34 Años	1474	1535	3009
35-39 Años	1344	1479	2823
40-44 Años	1258	1383	2641
45-49 Años	1016	1145	2161
50-54 Años	862	926	1788
55-59 Años	733	763	1496
60-64 Años	619	665	1284
65-69 Años	513	588	1101

70-74 Años	417	482	899
75-79 Años	275	362	637
80 y Más	231	300	531
TOTAL	20482	20737	41219

Grupos de Edad	Hombres	Mujeres	TOTAL
Menor de 1 Año	376	356	732

POBLACIÓN POR ZONA

Urbana	16910
Rural	24309
Total	41219

Fuente: Departamento de Información Hospital San José de Túquerres E.S.E 2008.

De acuerdo a la información presentada anteriormente se aprecia demográficamente que el municipio de Túquerres en el año 2008 contaba con 41.219 habitantes de los cuales el 41% (16.910) se encuentra en el área urbana y el 24.309 en el área rural, se observa que 10.821 habitantes son jóvenes equivalente a 26.25 %

7.1.1.2. Tasa De Natalidad: En cuanto a este indicador se maneja un índice de 12.2 por mil, que se considera alto dado que las mujeres en edad fértil se están embarazando a muy temprana edad con respecto a una tasa aceptable de 2 x 1000.

7.1.1.3. Tasa De Mortalidad: El índice general es de 3 x 1000, el índice de mortalidad hospitalaria de 2.2 x 1000 y en cuanto al índice de mortalidad infantil de 1.5 x 1000. Lo ideal es mantener estos índices en cero, por tanto los expuestos anteriormente son significativos.

7.1.2. Entorno Económico

7.1.2.1 Financiamiento Sector Salud

Para una mejor comprensión, se plantea inicialmente el enfoque general de financiamiento para el sector salud en Colombia, observándose que los ingresos, están respaldados hasta su mínima magnitud por disposiciones legales.

Desde el año de 1977 los países que integran la Organización Panamericana de la Salud, establecieron unas metas mínimas en salud: Esperanza de vida al nacer mayor a 70 años; tasa de mortalidad infantil menor de 30 defunciones por cada mil nacidos

vivos; inmunizaciones al 100% de embarazadas y niños menores de un año, proporcionar agua potable y disposición de excretas en zonas rurales y urbanas y asegurar el acceso a los servicios de salud al 100% de la población. A partir de 1987, en Colombia el Sector salud viene siendo objeto de grandes cambios en cuanto a normatividad, operatividad y financiación y principalmente, en lo que respecta a la asunción de competencias por parte de los municipios.

El 10 de Enero de 1990, se sanciona la Ley 10 por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de salud, descentralizando la administración de los Servicios de Salud y colocándolos en manos de los alcaldes, gobernadores, intendentes y comisarios. La Ley refinancia el sector incrementando en ese año 20.000 millones los recursos del presupuesto nacional que serán girados a los departamentos y municipios. Los recursos presupuestales para salud, por parte de la nación según esta Ley, no podrá ser inferior al 4% de todos los ingresos corrientes de la nación, con incrementos periódicos hasta el 0.5% cuando el crecimiento de la economía del País así lo permita.

Con relación al modelo de salud, la estrategia de pasar a la modalidad de subsidios a la demanda, es una compensación social que implica prepararse a los entes territoriales para competir en un mercado nuevo, en que la asignación de recursos estará en función de la cantidad y calidad de servicios prestados.

De otra parte los departamentos y municipios tendrán la tarea de implantar el presupuesto por programas, lo que significa abandonar el tradicional presupuesto histórico por concepto de gastos, que es mucho más fácil de elaborar pero que también acumula de manera fácil inconsistencias e inequidades. El presupuesto por programas obliga a partir de los servicios que se ofrecerán, facilitando la posterior confrontación con lo efectuado en la realidad.

Las políticas nacionales además de la descentralización funcional ideal, avanzan hacia la municipalización de las instituciones del primer nivel de atención en salud transfiriendo a los municipios la infraestructura de hospitales locales, puestos y centros de salud y dejando por su cuenta la construcción, dotación y funcionamiento en un futuro, cubierta hasta entonces por las fuentes de financiamiento del Sistema Nacional de Salud.

7.1.2.2 Crecimiento Económico

Es entendido como el logro de niveles de producción periodo tras periodo que permite la acumulación de capital necesario para que el sistema económico sea progresivo. En porcentajes el PIB, en una economía en crecimiento puede fluctuar ente 3 y 5%, niveles inferiores son considerados como recesivos.

Son muchos los factores que inciden en el estancamiento del Departamento de Nariño, entre estos se pueden mencionar un bajo nivel tecnológico, bajo nivel de inversión privada, bajo apoyo estatal, políticas no coherentes con las necesidades del departamento.

La economía del Municipio se caracteriza por el predominio del sector pecuario, en la estructura del valor agregado se aprecia como las actividades primarias (agricultura, ganadería) aportan el 57.37 %, las manufacturas 2.6 % y el sector terciario (comercio, servicios) contribuye con el 40.03 %. (Ver Cuadro 6)

Al contrario de lo que se piensa es el sector Pecuario el que genera mayores ingresos económicos, siendo la principal actividad de la región con ganadería intensiva, ganadería semi-intensiva y cría de especies menores.

Le sigue el sector Agrícola, lo que indica la incidencia directa de las importaciones de productos agrícolas sobre la producción local, generando así baja de precios y dilatando la demanda nacional.

Cuadro 8. Valor Agregado Sectorial

Sector	Valor Agregado	% Participación
Agrícola	2.990.151	24.53
Pecuario	4.003.770	32.84
Industrial	316.963	2.6
Comercio Y Servicios	4.880.678	40.03
Total	12.191.562	100

Fuente: PBOT Túquerres 2008

La desaparición paulatina del trigo y la cebada y los altos costos de producción de la agricultura afectan ostensiblemente el desarrollo de este sector. El carácter primario de la economía, evidencia un sector que se debe fortalecer y/o potencializar, pues la región no podría sustentar su expectativa de desarrollo en un sector productivo débil, con mínimos niveles de tecnología poco competitiva y desarticulada del contexto económico social. Estos dos renglones se constituyen en elementos de vital importancia en la generación de recursos y empleo para la gran parte de la comunidad.¹⁷

- ✓ **Sector Agrícola:** Los principales cultivos transitorios son Papa Repollo Haba Trigo Cebada Zanahoria.

¹⁷ Plan De Ordenamiento Territorial Túquerres, 2008

En los últimos años se nota una disminución del área sembradas en el municipio, especialmente en cultivos como el trigo y cebada y en menor medida por la papa.

- ✓ **Sector Pecuario:** La explotación pecuaria en el municipio Túquerres se orienta principalmente a la producción de ganado vacuno (representa el 77% del valor agregado del sector pecuario, un 55% por la carne y un 22% por la leche). Su explotación en su mayoría de tipo tradicional. En menor medida también se explotan especies como bovinos, porcinos, cuyes y aves, que representan un 23% del valor agregado de la producción pecuaria.
- ✓ **Cadenas Productivas:** Es el conjunto de agentes y actividades económicas que intervienen en un proceso productivo desde su producción hasta su comercialización. Mediante la implementación de las cadenas productivas se busca el incremento de la productibilidad, la competitividad y la reducción de costos. Las principales cadenas productivas identificadas para el municipio de Túquerres son la cadena láctea y la cadena de la papa.

Sector secundario

- ✓ **Industria:** Se desarrolla dentro del casco urbano del municipio es de tipo artesanal y su núcleo es de tipo familiar, esta representada por un conjunto de microempresas y talleres artesanales dedicados a la producción de bienes de consumo para el mercado local del municipio (hierro, acero, madera, alimentos y bebidas y papel). Sector incipiente dentro de la economía del municipio.
- ✓ **Minería:** Legalmente constituida existe una mina de recebo en el corregimiento de los arrayanes.

Sector Terciario

Está conformado por las diferentes ramas del sector privado y los servicios del sector público. El sector comercio se constituye en fuente importante de ingresos de la economía del municipio, esto se debe al tamaño del núcleo urbano del municipio y con el rol de la cabecera como centro subregional (entre los municipios de la región).

Comercio informal: en el municipio se viene presentando un crecimiento notable de la economía informal (comerciantes informales) gracias a la difícil situación de la economía formal en la región y en el país en general.

Empleo: Los principales sectores que generan empleo en el municipio son el comercio, el agropecuario, los servicios pero en condiciones salariales muy inferiores al mínimo, esto determina una desventaja para el acceso a los servicios de salud por cuanto la única posibilidad es cubrirse mediante el régimen subsidiado con todas las limitaciones que esto implica.

7.1.3 Entorno Político

Hace referencia a las leyes expedidas por el congreso en materia de salud y las normas expedidas por el gobierno a través de la presidencia de la república o el ministerio de protección social, incluyen las normas que a nivel nacional expide el instituto departamental de salud de Nariño como organismos de supervisión, vigilancia y control del sector salud cuyas normas son aplicables al hospital de Túquerres E.S.E. y a todas sus aéreas.

El marco institucional de las organizaciones contiene la regulación de los diferentes contratos, derechos de propiedad el marco jurídico y las relaciones en las que se desenvuelven; la organización debe estar preparada para el control de las variables predecibles o impredecibles del entorno, a fin de bloquear los efectos negativos en el aspecto legal, político y económico.

La falta de credibilidad en el gobierno, resta gobernabilidad por los casos de corrupción recurrentes disminuyendo la inversión en las regiones, el decremento de los niveles de empleo la rentabilidad los ingresos la productividad y competitividad.

7.1.4. Entorno socio-cultural

En cuanto a los aspectos socio-culturales del sector de salud, deben mencionarse:

7.1.4.1. La descentralización del Sector Salud: Remite a considerar el cambio institucional, que debe llevarse a cabo en dos aspectos fundamentales:

“Primero en sus procesos de gestión y segundo, cuestionarse sobre el concepto de salud, que por siglos han orientado las políticas y estrategias asistenciales en este campo, enfoque circunscrito a la atención del “usuario” como paciente o doliente pasivo que no interviene, ni en la comprensión de su problema, ni en el tratamiento del mismo. A la vez ha generado relaciones de dependencia entre la institución y el beneficiario que les ha impedido articular una participación autónoma”

Todo ello conlleva al planteamiento de una nueva concepción de salud que transforme la situación de carácter meramente curativo. “La salud es un proceso social (Capacidad de supervivencia y calidad de vida de un conjunto de personas o comunidad) y no solo de una situación biológica de un individuo”.¹⁸

La salud no es un hecho aislado o divorciado de la vida cotidiana de las personas y comunidad. Tampoco es un fenómeno espontáneo sino que es resultado de la acción combinada de diferentes grupos de factores:

¹⁸ De ANGULO, José Miguel y Stella. Salud Integral. Mapa Internacional, Bolivia.1992

- a) Factores determinados por el medio ambiente o contexto en que se encuentra la comunidad (sociales, culturales, políticos, económicos, ecosistemas y recursos naturales, formas de producción etc.)
- b) Factores dados por comportamientos personales, intrafamiliares y colectivos que permiten la adaptabilidad y modificación de los factores mencionados en el punto anterior.
- c) Factores determinados por el tipo, accesibilidad y utilización de los diferentes servicios ofrecidos por el sistema de salud.
- d) Factores dados por la herencia o predisposición genética.

El proceso de salud – enfermedad es el conjunto de factores y condiciones que operan en una sociedad propiciando o evitando riesgos que llevan o bien a la aparición de problemas de salud o a potenciar la calidad de vida. Este proceso salud-enfermedad, es la tensión en que vive una persona, familia o comunidad buscando vivir la vida en plenitud pero afectado por fuerzas que desean llevarlos a la muerte.

Debido a que el proceso salud- enfermedad está determinado por factores y condiciones que existen y operan en un grupo social determinado y que estas condiciones o factores son diferentes en cada grupo social, se puede concluir que este proceso, tiende a seguir patrones especiales de acuerdo al nivel de vida de los diferentes grupos sociales.

La salud requiere fundamentalmente un deseo de la persona (o comunidad) por buscar un significado o propósito para vivir, y comprometerse a actuar responsablemente en la búsqueda de ese propósito. Personas o comunidades que han perdido el significado por la vida, que se encuentren en un vacío existencial que les impide ver que la vida vale la pena vivirla, son altamente vulnerables no solo al daño que puedan recibir de otros, sino al daño que ellos mismos puedan infringirse.

La salud es resultado de un proceso autogestionario en que la comunidad en general desarrolla su capacidad de transformar cualitativamente los diferentes factores que determinan su calidad de vida y no como resultado de enfocar la salud de forma aislada.

“El estado de salud no puede ser dado por instituciones o personal “experto” en salud, ni comprada o mendigada por la población, sino que es resultado de conquistas hechas

por las comunidades y sectores sociales organizados para transformar su realidad y defender su propia salud”.¹⁹

Los principios de calidad, participación, equidad y eficiencia no están presentes en las comunidades, lo cual hace que el crecimiento personal se efectúe con altos niveles de improvisación, error, ansiedad y desconfianza.

Es así como el sector debe asumir una nueva visión de salud basada en la integralidad del ser humano, en sus aspectos biosíquico-social, cultural, ecológico, una concepción que retome la unidad del hombre en su dimensionalidad social, afectiva e intelectual, de manera que encauce la participación del sector hacia la prevención y promoción de la calidad de vida humana, mediante la creación de alternativas.

7.1.4.2. Desempleo y Pobreza: El creciente nivel de desempleo, subempleo y disminución de los ingresos en el último año en el Departamento y específicamente en el Municipio de Túquerres está por encima del promedio nacional, debido a su débil estructura productiva y competitiva, golpeada por la apertura económica y algunos otros agentes. Los sectores que más trabajadores vinculan en el municipio son el Comercio y el Agropecuario, acentuando el deterioro de las condiciones laborales y la calidad de vida.

7.1.4.3 Grupos Violentos al Margen De la Ley: Conflicto armado Nariño y Túquerres entran en la guerra territorial de los grupos armados, debido a un ordenamiento de los espacios estratégicos, en tanto que las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) lanzan una fuerte ofensiva en el noroccidente antioqueño, Uraba, Tibú, Magdalena medio, Córdoba y los centros más productivos. Ante estas circunstancias la guerrilla se concentra hacia el sur del país en los departamentos de Tolima, Caquetá, Putumayo, Huila, Cauca y Nariño, donde auspician cambios en la economía campesina que en muchos lugares pasa a depender de los cultivos ilícitos, estableciendo al mismo tiempo una red amplia del dominio territorial continuo desde la antigua zona de distensión y Putumayo hasta la costa Pacífica, pasando por Nariño.

En un informe del tiempo se revela que las rutas de la coca fe las FARC toman mayor importancia después de la ruptura de las negociaciones de paz con el gobierno de Pastrana, ya que requieren corredores para evacuar la droga almacenada en la antigua zona de distensión. De esto dan testimonio los innumerables decomisos realizadas en los puertos del pacifico y el recrudecimiento de disputa territorial en las rutas de Nariño, especialmente en la zona norte (La cruz, San Pablo, Génova etc.) y la carretera a Tumaco, cuyo trayecto de mayor riesgo se inicia en Túquerres.

Zonas de conflicto gran parte del territorio Nariñense se encuentra afectado por las actividades de los grupos insurgentes; las FARC operan con dos bloques: el occidental y el sur, con influencia en la zona rural de 16 municipios. El ELN con el frente Comuneros del Sur opera en

¹⁹ ibid

la ex provincia de Obando y tres municipios del Piedemonte andino, existe además una disidencia del EPL denominado Frente Aldemar Londoño.

Persisten conflictos de tierras, en especial en la sabana de Túquerres e Ipiales, con epicentro en Cumbal en donde tiene asiento un movimiento indígena de recuperación de tierras, que ha degenerado en enfrentamientos violentos con los ganaderos de la zona.²⁰

Calidad de vida: Del total de la población del municipio de Tuquerres el 25.2% carece de una vivienda adecuada, en el área urbana un 5% no tiene servicios públicos adecuados y el área rural el 70%, el índice de pobreza 45%, el de miseria 20%, el 33% de la población vive en asilamiento crítico. Estos indicadores determinan índices significativos en una inadecuada calidad de vida, factores que se traducen en una amenaza para el hospital san José y para el servicio farmacéutico por cuanto dificulta el acceso de la población vulnerable a los servicios de salud y podría causar una disminución de sus recursos por prestación.

Salud: La cobertura en salud del municipio es de un 44.5% y a pesar de que se ha incrementado desde el año 2006, es un índice bajo respecto al porcentaje de personas de Sisben nivel I y II que se encuentran fuera del sistema de salud.

El municipio de Tuquerres cuenta con el Hospital San José, Saludcoop, Mallamas, Emssanar y la IPS indígena Julián Carlosama que presta servicios de consulta externa y servicio farmacéutico, los servicios complementarios son prestados por el hospital.

Multipluralidad étnica: Es destacable que la población indígena del municipio esta compuesta por 8255 personas; atendidas por la IPS Julián Carlosama que presta servicios de consulta externa, consulta odontológica, servicio farmacéutico y los servicios de hospitalización y complementarios son remitidos al hospital.

Nivel educativo: En el municipio de Túquerres existen cinco Núcleos Educativos que son: Núcleo Educativo de la Sabana, Núcleo Educativo de Pinzón, Núcleo Educativo de Santander, Núcleo Educativo de Yascual y Núcleo Educativo de Olaya. Toda la acción de profesores de nómina, contrato y cabildo es coordinada por la Secretaria de Educación Municipal.

El municipio recibe la prestación del servicio educativo en tres (3) niveles: Preescolar, Primaria y Secundaria.

²⁰ PBOT Túquerres 2008

Existen, noventa y nueve (99) establecimientos educativos en total, veintidós (22) prestan el servicio preescolar, sesenta y ocho (68) básica primaria y nueve (9) básica secundaria. Cinco (5) son colegios urbanos y cuatro (4) rurales.

El 90.2 % de la población escolar esta matriculada en establecimientos oficiales, el restante en establecimientos de carácter no oficial (puede ser privado o religioso); la mayoría de la población estudiantil (62.6%) esta concentrada en el nivel de básica primaria.

Un 3.5 % de la población municipal alcanzado el nivel profesional, 1% ha realizado estudios de especialización o maestría. Estos indicadores muestran que existen pocas posibilidades en materia de educación en el municipio o que probablemente los bachilleres se dedican a otras actividades con escalas salariales inferiores que disminuyen la calidad de vida.

Poblacion desplazada: Tuquerres cuenta con 230 personas desplazadas en 57 familias procedentes de los departamentos del putumayo, cauca y Nariño, en los ultimo 2 años se ha presentado un incremento aunque el municipio se convierte en un lugar de paso debido al clima frio.

Incidencia de los Aspectos Socio-culturales del Sector Salud en el Servicio Farmacéutico del Hospital San José.

Teniendo en cuenta el modelo integral de salud, se considera que el talento humano encargado de planear las acciones y fijar metas en el sector, deberá someterse a un gran proceso de transformación para ejecutar el nuevo modelo, desechando el viejo paradigma clínico y asistencialista para considerar la salud como un bien de consumo colectivo, participativo, descentralizado, concertado y con énfasis en la promoción y prevención, donde la interrelación institucional tenga por objetivo encaminar sus acciones al logro de un ambiente sano.

7.1.5. Entorno Tecnológico

La constante innovación tecnológica y automatización en los procesos se convierte en una oportunidad para optimizar los procesos operativos y administrativos del hospital San José de Tuquerres E.S.E. y específicamente los procesos técnico administrativos del servicio farmacéutico; dependencia que hasta el momento ha hecho uso del software administrador que cuenta con módulos de inventario, ingresos y saldos, lo que no brinda información suficiente y actualizada para el personal del servicio.

Con respecto a las especificaciones legales que debe cumplir este servicio no se observa la actualización de algunos equipos como termohigrómetro, termómetro y estibas, ni en su estructura física.

7.1.6. Entorno Ambiental

El 27% de los trabajadores manejan medicamentos de carácter peligroso y generalmente no toman las precauciones requeridas para estas manipulaciones.

Bajo los lineamientos del IDSN, el servicio farmacéutico maneja sus desechos mediante un plan:

- Residuos no peligrosos: reciclables u ordinarios (caneca gris)
- Químicos: donde se encuentran los fármacos y sustancias tóxicas (caneca roja)

La recolección se hace diariamente y se traslada a Salvi, donde personal capacitado y debidamente protegido se hace cargo de los desechos de acuerdo a su clasificación y a excepción de los residuos reciclables

8. MARCO LEGAL

Desde el punto de vista legal, esta investigación consulta los lineamientos normativos relacionados con la Ley 100 de 1993 y el Decreto 2309 del 15 de Octubre del 2002.

8.1. LEY 100 DE 1993.

La Ley 100/93, crea el Sistema General de Seguridad Social en Salud, bajo los principios de universalidad, solidaridad y eficiencia. Se constituye así en la reforma social más importante de los últimos cincuenta años la cual determina el Nuevo marco de seguridad social, los deberes y derechos de los colombianos, en materia de accidentes de trabajo, de salud, de pensiones, enfermedad profesional, obligación de los patronos, solidaridad. Busca la equidad y la justicia, la protección a los desposeídos con calidad y eficiencia.

8.1.1 Ley 1122 de 2007: en la cual se modifica la ley 100/93 y se dictan otras disposiciones; tiene como objeto ajustar el sistema general de seguridad social de salud, tiene como prioridad el mejoramiento de los servicios a los usuarios. Se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre actores del sistema, racionalización, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de inspección, vigilancia, control, organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud.

8.1.2. DECRETO 2309 del 15 de Octubre del 2002.

Por el cual se define el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Las disposiciones del presente decreto se aplican a los prestadores de servicios de salud, a las entidades promotoras de salud, las administradoras del régimen subsidiado, las entidades adaptadas, las empresas de medicina prepagada y a las entidades departamentales, distritales y municipales de salud.

El Artículo 3: Define la Atención de Salud como el conjunto de servicios que se prestan al usuario en el marco de los procesos propios del aseguramiento, así como de las actividades, procedimientos e intervenciones asistenciales en las fases de promoción y prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación que se prestan a toda la población.

En el artículo 4: Se refiere a la calidad de la atención en salud, la cual se entiende como la provisión de servicios accesibles y equitativos, con un nivel profesional

óptimo, que tienen en cuenta los recursos disponibles y logra la adhesión y satisfacción del usuario.

El artículo 6: Define las siguientes características del sistema obligatorio de Garantía de calidad de la atención de salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud: Accesibilidad, Oportunidad, Seguridad, Pertinencia y Continuidad.

Entre los componentes del sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención de salud del SGSSS, se encuentra la Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en salud, la cual implica: La realización de actividades de evaluación y seguimiento de procesos definidos como prioritarios; la comparación entre la calidad observada y la calidad esperada, la cual debe estar previamente definida mediante guías y normas técnicas, científicas y administrativas y la adopción por parte de las instituciones de medidas tendientes a corregir las desviaciones detectadas con respecto a los parámetros previamente establecidos.

9. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (POAM)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio permiten identificarlas y valorarlas dependiendo de su impacto e importancia, donde bajo es una oportunidad o amenaza menor y alta es una oportunidad o amenaza importante.

Cuadro 9: Matriz de impacto (POAM) Para el Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres, E.S.E

FACTORES EXTERNOS	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ANALISIS DEL ENTORNO									
ENTORNO DEMOGRAFICO									
Crecimiento y distribución de la población	X						X		
Tasa de mortalidad y natalidad						X			X
ENTORNO ECONOMICO									
Financiamiento del sector salud				X			X		
Crecimiento económico	X						X		
Empleo						X		X	
ENTORNO POLITICO Y JURIDICO									
Excesiva legislación en la prestación del servicio				X			X		
Intervención de los partidos y grupos políticos				X			X		
Desconocimiento de contratos por parte del usuario				X			X		
Ampliación de la Cobertura de Servicios	X						X		
ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL									
La descentralización del Sector Salud	X						X		
Baja coordinación interinstitucional				X			X		
Desempleo y pobreza						X			X
Grupos violentos al margen de la ley				X			X		
Calidad de vida		X					X		
Salud	X						X		
Multipluralidad étnica			X						X
Nivel educativo						X		X	
Población desplazada						X		X	
ENTORNO TECNOLOGICO									
Innovación tecnológica en procesos técnicos administrativos	X						X		
Mejoramiento de infraestructura física				X			X		
ENTORNO ECOLOGICO									
Normatividad para el manejo de residuos		X					X		
Cultura del reciclaje		X					X		

Peligro de contaminación				x			x	
--------------------------	--	--	--	---	--	--	---	--

La información organizada en la matriz de impacto (POAM) determina las variables de mayor incidencia para el servicio farmacéutico frente al medio en el que opera: se observan como oportunidades altas el crecimiento y distribución de la población, crecimiento económico, descentralización del sector salud, Ampliación de la Cobertura de Servicios, calidad de vida, innovación tecnológica; generando un impacto alto para la dinámica del servicio.

9.1 Matriz de Evaluación del Factor Externo.

Se construye una vez elaborada la matriz de impacto (POAM), se procede a la construcción de la matriz de Evaluación del Factor Externo que permite resumir y evaluar toda la información cualitativa que está relacionada con el entorno externo, utilizando nuevos juicios cuantitativos que se orientaran a identificar, controlar, pronosticar y evaluar las variables para anticiparse a las amenazas y oportunidades más importantes.

1. Listar amenazas y oportunidades decisivas en el Servicio Farmacéutico del Hospital San José.
2. Ponderar entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la organización. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores es igual a 1.0
3. Clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) para la organización.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización.

Los criterios utilizados para determinar los factores externos claves de la Matriz de Evaluación del Factor Externo, fueron los de sopesar la incidencia de las Oportunidades y Amenazas dentro del Hospital San José de Tuquerres.

Cuadro 10: Matriz De Evaluación De Factores Externos Del Servicio Farmacéutico Del Hospital San José de Túquerres

FACTORES CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento y distribución de la población	0.05	3	0.15
Crecimiento económico	0.07	4	0.28
Descentralización del sector salud	0.06	3	0.18
Ampliación de la Cobertura de Servicios	0.07	4	0.28
Salud	0.08	4	0.32
Innovación tecnológica en procesos técnicos administrativos	0.07	4	0.28
AMENAZAS			
Financiamiento del sector salud	0.07	1	0.07
Excesiva legislación en la prestación del servicio	0.08	1	0.08
Baja coordinación interinstitucional	0.05	2	0.10
Mejoramiento de infraestructura física	0.09	1	0.09
Intervención de los partidos y grupos políticos	0.08	1	0.08
Desconocimiento de contratos por parte del usuario	0.08	2	0.16
Grupos violentos al margen de la ley	0.07	2	0.14
Peligro de contaminación	0.08	1	0.08
TOTALES	1		2.29

Después de obtenido La Matriz de Evaluación del Factor Externo, que en esta investigación se analiza para El Servicio Farmacéutico del Hospital San José, el resultado promedio ponderado obtenido es de **2.29** lo que demuestra que la Institución, labora dentro de un ambiente relativamente importante de amenazas, puesto que el resultado ponderado de **2.29** es menor que el promedio ponderado de 2.50, demostrándose que existen muchas desventajas en el ambiente externo que influyen en sus operaciones en el corto y largo plazo.

9.2. DIAGNOSTICO INTERNO

Para comprender la situación del Servicio Farmacéutico del Hospital San José del Municipio de Tuquerres e identificar los elementos de un plan Estratégico; es de vital importancia adelantar un análisis interno; razón por la cual las líneas siguientes se orientan al estudio de las condiciones actuales de los aspectos relacionados con dicha sección de la Institución.

Para tal fin se adelanta una revisión del Sistema General de Suministro de medicamentos, de igual forma se interviene en los procesos que la conforman como son selección, adquisición, recepción, almacenamiento y dispensación de los mismos.

9.2.1. Análisis de la Cultura Corporativa

Desde el punto de vista estratégico, la cultura organizacional es un factor clave de éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en una empresa. La ejecución de las estrategias debe tener en cuenta los elementos culturales que les facilita u obstaculizan, si las estrategias planteadas no coinciden con la cultura corporativa se convertirán en una amenaza importante.

✓ Los fundadores

El 25 de Octubre de 1.902 surge la idea de crear un Hospital de Caridad en el Municipio de Túquerres en el inmueble denominado “La Quinta”.

El 22 de Abril de 1.927 se conformó la primera Junta Directiva, considerada importante para la estructuración del Hospital y la que inició gestiones para conseguir una comunidad religiosa que rigiera el destino del Hospital que funcionó satisfactoriamente como entidad eclesiástica hasta Agosto de 1.975.

El 6 de Noviembre de 1932 se firmo un contrato con vigencia de 10 años entre la comunidad de las hermanas salesianas y la junta directiva del hospital, el 23 de abril de 1933 se inaugura el hospital san José y las hermanas toman posición oficial de su cargo.

- ✓ **El estilo de Dirección:** La actual coordinación del servicio farmacéutico del hospital san José de Tuquerres aplica un estilo de dirección participativa por cuanto delega en algunas ocasiones la toma de decisiones y señala directrices específicas a los subalternos.
- ✓ **Toma de Decisiones:** La coordinación otorga autonomía en la toma de algunas decisiones operativas aunque corresponde a la gerencia y a la coordinación del servicio las responsabilidades administrativas.
- ✓ **La Claridad de los Principios Organizacionales:** El hospital san jose de Tuquerres no ha divulgado los principios y valores corporativos que lo rigen al personal del servicio farmacéutico por tanto no se aplican en los procedimientos técnicos administrativos de la dependencia. Es importante realizar esta explicación en el proceso de inducción.

- ✓ **Autonomía Individual:** Los funcionarios del servicio farmacéutico no gozan de un grado de dependencia y autonomía que les permita desarrollar iniciativas y ejecutar operaciones con libertad. El grado de centralización en la administración genera una cultura rígida.
- ✓ **Sistema de Recompensas y sanciones:** El hospital san José de Tuquerres no tienen un sistema de recompensas para incentivar la labor y desempeño de los colaboradores. Es posible implementar unas estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios diseñados para la organización.
- ✓ **Direccionamiento Estratégico:** Su diseño se encuentra acorde a las necesidades del hospital, sin concretarse específicamente en planes de acción, estrategias y objetivos para cada dependencia.
- ✓ **Talento Humano:** El personal del servicio farmacéutico es capacitado de acuerdo a la normatividad vigente pero es necesario la rotación o cambio de personal debido a que su antigüedad en el cargo no permite transformaciones y disminuyen el rendimiento de la institución.

9.2.2. Perfil De La Capacidad Interna (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización con relación a las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo y la formulación de cursos de acción para la corrección de desviaciones.

9.2.2.1. Capacidad Directiva: La misión, la visión, los objetivos, las metas y estrategias de la institución están definidos aunque no se han determinado para las dependencias.

- ✓ **Imagen corporativa:** Siendo el servicio farmacéutico un área perteneciente al hospital san José se ve afectada por una mala imagen corporativa a consecuencia de la insatisfacción de los usuarios en la prestación de los servicios, una de las razones para este concepto es el hecho de no encontrar oportunamente los medicamentos en el servicio farmacéutico. Se considera una (debilidad alta de impacto bajo).
- ✓ **Planes de acción:** En algunas áreas de la entidad se han adelantado planes de acción sin determinar los indicadores que ayuden al seguimiento de las actividades y disminuyendo el control (debilidad alta de alto impacto).
- ✓ **Estructura organizacional:** La gestión de los procesos es centralizada y muy burocrática expresado en un organigrama muy poco flexible e incoherente con las necesidades del hospital. Se observa que esa estructura entorpece la

consecución de los objetivos y no existe un Comité de Farmacia y Terapéutica como cuerpo de apoyo al servicio (debilidad media de medio impacto)

- **Herramientas Administrativas:** Existe manual de funciones para cada dependencia pero queda pendiente la documentación de los procesos de selección, adquisición, recepción, almacenamiento y dispensación y los indicadores de gestión para el servicio farmacéutico aunque se lleva acabo el proceso de inventarios. (debilidad alta de impacto medio).
- **Liderazgo:** Es participativo y su ejercicio corresponde a la coordinación del servicio farmacéutico y se considera (fortaleza media de impacto bajo).
- **Comunicación:** El flujo de información en el servicio farmacéutico entre los diferentes cargos esta establecido mediante el jefe inmediato, para este caso el coordinador de la dependencia.

Se observa descoordinación entre los servicios, conflicto entre los servicios asistenciales y el servicio de suministro de compras. Esta es considerada una (debilidad alta de impacto alto).

- **Control:** Mediante la subgerencia de prestación de servicios y el control interno del hospital San José, se ejerce el control sobre el servicio farmacéutico, cuando se presentan problemas la gerencia realiza los correctivos del caso. Este aspecto es considerado una (fortaleza media de impacto alto).

9.2.2.2. Capacidad Competitiva

- ✓ **El conocimiento de la competencia:** El servicio farmacéutico del hospital san José de Tuquerres presta un servicio de apoyo terapéutico, y posee competencia en Emssanar, Julián Carlosama y Saludcoop quienes ofrecen el mismo servicio; no se ha realizado estudios de la competencia por cuanto se considera que el hospital es un monopolio dentro del municipio en la prestación de servicios complementarios de salud. Este aspecto se considera una (debilidad media de impacto bajo).
- ✓ **Investigación de mercados:** En general, la falta de un área de mercadeo en el hospital san José, impide conocer a profundidad el grado de satisfacción de los usuarios y las exigencias respecto a los servicios ofrecidos, se considera una (debilidad baja de impacto alto).

- ✓ **Servicios adicionales:** El servicio farmacéutico percibe ingresos por la venta de medicamentos a las IPS O ARS contratantes para los regímenes subsidiado, contributivo y vinculado. Este con respecto se considera una (debilidad baja de impacto bajo).
- ✓ **Instalaciones:** La infraestructura física en la que funciona el servicio farmacéutico específicamente no cumple con los requerimientos del ente de control por cuanto es muy antigua y se encuentra mal ubicado respecto a los otros servicios de salud. La percepción del usuario identifica este factor como generador de incomodidad por, tanto corresponde a una (debilidad alta de impacto alto).
- ✓ **Precio:** debido a las tarifas establecidas para la venta de muy pocos dispositivos y productos farmacéuticos esta es una variable que no incide de manera significativa aunque el usuario los percibe como altos y los tratamientos farmacológicos generalmente son dispensados sobre el régimen de carnetización. Este es considerado una (debilidad media de impacto bajo).

9.2.2.3. Capacidad Financiera

- ✓ **Acceso a capital cuando es requerido:** Debido a la disminución de recursos para el sector, el acceso al capital para la adquisición de medicamentos y algunos requerimientos del servicio farmacéutico se vuelve una (debilidad baja de impacto alto).
- ✓ **Gastos:** Las adquisiciones de medicamentos corresponden al rubro de gastos generales de la institución y es un componente del gasto para el funcionamiento del área representado dentro de un 10%; esta situación implica el deterioro de la calidad de los medicamentos por cuanto se adquiere medicamentos mínimos y económicos para la dispensación, la inversión para el mejoramiento de infraestructura y de equipos es mínima dado que los gastos de personal ocupan gran parte de estos recursos, estos aspectos son considerados como una (debilidad baja de impacto alto)
- ✓ **Liquidez:** En general el hospital san José de Tuquerres tiene problemas con respecto al recaudo, que genera iliquidez para el pago de las obligaciones laborales, pagos a proveedores lo que causa efectos de incumplimiento en las obligaciones del hospital, ineficiencia en la calidad de la prestación del servicio farmacéutico. Este aspecto se considera una (debilidad baja de alto impacto).

9.2.2.4. Capacidad De Talento Humano

- ✓ **Capacitación:** A pesar de que el servicio farmacéutico cuenta con personal capacitado en el área es necesario el desarrollo de las capacidades del personal en atención al usuario por cuanto en este aspecto la percepción es negativa. Se considera una (fortaleza media de impacto alto).
- ✓ **Experiencia técnica:** El personal del servicio farmacéutico cuenta con varios años de experiencia laboral en el área, lo que facilita el desarrollo de los procesos técnico-administrativo, pero en algunos casos puede convertirse en generador de oposición al cambio e ineficiencia en la prestación del servicio. Se considera una (fortaleza media de impacto medio).
- ✓ **Motivación:** La falta de un programa de incentivos y reconocimientos genera para el personal de servicio farmacéutico y de todo el hospital una falta de motivación en el trabajo y deterioro del sentido de pertenencia. Este aspecto es considerado una (debilidad media de impacto medio).
- ✓ **Nivel de remuneración:** De acuerdo con lo reglamentado por el gobierno en los niveles de remuneración profesional asistencial y técnico el hospital esta sujeto a los salarios de la ley. Se considera una (fortaleza alta de impacto bajo)
- ✓ **Clima organizacional:** Las condiciones de trabajo no son adecuadas ni agradables teniendo en cuenta la infraestructura física del servicio farmacéutico en cuanto a temperatura, aspecto visual; no se ha encontrado hasta el momento un caso de accidente aunque estas condiciones podrían provocar enfermedades profesionales. Esta situación muestra una (debilidad alta de alto impacto) para el servicio farmacéutico.

9.2.2.5. Capacidad Tecnológica

- ✓ **Nivel de tecnología utilizada en el servicio:** El servicio farmacéutico requiere la implementación de tecnología para garantizar la eficiencia en los procesos técnicos administrativos aunque cabe destacar que el personal conoce el manejo básico de la tecnología necesaria para el área. (computadores, software termohigrómetros, termómetros, balanza), se considera una (debilidad media de impacto bajo).

9.2.3. MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Previo análisis de fortalezas y debilidades del servicio farmacéutico del hospital San José de Tuquerres E.S.E, se procede a la calificación para determinar el impacto en la dependencia.

Cuadro 11: MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

FACTORES EXTERNOS	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen corporativa			X						X
Planes de acción			X				X		
Estructura organizacional				X				X	
Herramientas administrativas			X					X	
Liderazgo		X							X
Comunicación			X				X		
Control		X					X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Conocimiento de la competencia				X					X
Investigación de mercados					X	X			
Servicios adicionales				X					X
Promoción y prevención			X				X		
Instalaciones			X				X		
Precios				X					X
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso al capital cuando es requerido					X	X			
Gastos					X	X			
Liquidez					X	X			
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO									
Capacitación		X					X		
Experiencia técnica		X						X	
Motivación				X				X	
Nivel de remuneración	X								X
Clima organizacional			X				X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Aplicación tecnológica				X					X

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas del área farmacéutico en cada una de las cinco categorías generales,

determinando así los vacíos que requieren corrección como: imagen corporativa, planes de acción, estructura organizacional, comunicación, instalaciones, acceso al capital requerido y clima organizacional

9.2.3. Matriz de Evaluación Del Factor Interno (MEFI)

El criterio que se utilizó para identificar los factores internos, fue la incidencia directa de las fortalezas y/o debilidades sobre la gestión operativa del Servicio Farmacéutico del Hospital San José.

Esta herramienta analítica de la formulación de estrategias resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en cuanto a las variables fundamentales y que se describen en el presente capítulo en los términos del proceso de Selección, Adquisición, Recepción, Almacenamiento y Dispensación de los Medicamentos.

Para la construcción de la Matriz de Evaluación del Factor Interno, se siguen cinco pasos:

1. Identificación de las fortalezas y debilidades claves del Servicio farmacéutico, concretamente en el Sistema de Suministros de Medicamentos.
2. Asignar un peso a cada factor dentro del rango 0,0 (nada importante) a 1,0 (totalmente importante), el peso dado a cada factor indica la relativa importancia del factor en el éxito, sin tener en cuenta que el factor sea de fortaleza o debilidad. Aquellas que tengan mayor impacto sobre el desempeño de la Sección se les asignará altos valores, la sumatoria de todos los pesos asignados debe totalizar 1,0.
3. asignar un valor de uno a cuatro a cada factor para indicar el grado de fortaleza o debilidad, así:
 - 1 = Debilidad Mayor
 - 2 = Debilidad Menor
 - 3 = Fortaleza menor
 - 4 = Fortaleza Mayor
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar el resultado sopesado para cada variable.
5. Sumar los resultados sopesados para cada variable para determinar el resultado total ponderado para el Servicio Farmacéutico.

Cuadro 12: Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Planes de acción	0.1	1	0.1
Comunicación	0.09	1	0.09
Instalaciones	0.09	1	0.09
Estructura organizacional	0.08	1	0.08
Herramientas administrativas	0.1	1	0.1
Servicios adicionales	0.07	2	0.14
capacitación	0.1	1	0.1
Experiencia técnica	0.1	3	0.3
Clima organizacional	0.1	1	0.1
Control	0.1	4	0.4
Promoción y prevención	0.07	2	0.14
TOTALES	1		1.64

El resultado total de los factores internos claves del servicio farmacéutico del hospital san José de Tuquerres es de **1.64** lo que indica que posee debilidades representativas traducidas en desventajas para la prestación del servicio y la necesidad de un mejoramiento en sus procesos.

9.2.4. Matriz Dofa Para El Servicio Farmacéutico Del Hospital San José de Tuquerres E.S.E.

<p align="center">SERVICIO FARMACEUTICO</p> <p align="center"><i>HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES E.S.E</i></p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal calificado. 2. Control 3. Liderazgo 4. Consumos Históricos para la selección de medicamentos. 5. Existe Comité de Compras. 6. Procedimiento técnico para la recepción de medicamentos. 7. Experiencia técnica 8. Niveles de remuneración 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de acción. 2. Comunicación 3. Estructura organizacional. 4. precios 5. Herramientas administrativas. 6. No desarrolla acciones de promoción y prevención. 7. Clima Organizacional. 8. Instalaciones
<p>OPORNUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la población 2. Necesidad de servicios de salud. 3. Descentralización del sector salud. 4. Innovación de tecnología 5. ampliación de la Cobertura de Servicios. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F1;O2 2. F1;O4 3. F2;O5 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1;O4 2. D8;O5 3. D6;O2 4. D7;O4 5. D3;O3
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Financiamiento sector salud. 2. Excesiva legislación en la prestación de servicios. 3. Desconocimiento de contratos por parte del usuario. 4. Baja coordinación interinstitucional. 5. Grupos violentos al margen de la ley 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F1; F6;A2 2. F2;A2 3. F4;A3 4. F5;A4 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1;D2;A3 2. D4;A1

FUENTE: Esta investigación, Tuquerres 2009

9.2.4.1. Definición De Estrategias Funcionales

Esta definición resulta de la combinación realizada en los cuadrantes de la matriz DOFA entre las fortalezas, debilidades oportunidades amenazas que posee la organización.

Estrategias FO.

1. **F1;O2** : Actualizar de forma permanente al personal para que responda a las necesidades del usuario y del servicio de salud. Por ejemplo capacitación en atención al usuario.
2. **F1; O4**: Actualizar la tecnología utilizada para garantizar la eficiencia y la efectividad de los procesos además de la capacitación al personal.
3. **F2; O5**: Incentivar el incremento de control de procesos para garantizar la calidad en el incremento de la cobertura en el servicio de salud.

Estrategias DO.

1. **D1; O4**: formular planes de acción y documentar los procesos de la dependencia mediante la innovación tecnológica.
2. **D8; O5**: Formular un proyecto de reubicación de infraestructura física para garantizar la agilidad y mejoramiento de la atención farmacéutica en la aplicación de la cobertura de servicios.
3. **D6; O2**: Desarrollar acciones de promoción y prevención en salud a fin de garantizar la satisfacción de los usuarios respecto a sus necesidades en servicios de salud.
4. **D7; O4**: Formular acciones que garanticen el mejoramiento del clima organizacional mediante el uso de la tecnología ambiental.
5. **D3; O3**: Formular una nueva estructura organizacional que garantice menos tiempo, costo, y centralización para la toma de decisiones referentes a los procesos.

Estrategias FA.

1. **F1; F6; A2**: Formular el procedimiento técnico de recepción con la responsabilidad de personal calificado teniendo en cuenta el nivel de financiación para el área.
2. **F2; A2**: Fortalecer el control de los procesos con base en la normatividad vigente para el Servicio de Salud, mediante la formulación de indicadores de calidad.
3. **F4; A3**: Fortalecer el proceso de selección de medicamentos mediante el Sistema de Consumos Históricos para el establecimiento de las condiciones pactadas con las empresas contratantes.

4. **F5; A4:** Verificar la eficiencia del comité de compras de medicamentos y suministros con la Coordinación del Servicio para la adquisición de los mismos.

Estrategias DA.

1. **D1; D2; A3:** Diseñar la difusión de los programas y planes de acción con base en las posibilidades de financiamiento para los mismos.
2. **D4; A1:** Determinar los precios de acuerdo a la población atendida y con base en el autofinanciamiento que requiere la Institución.

9.2.5. Análisis De Vulnerabilidad

Busca identificar amenazas desde el punto de vista del posible impacto que cause en la organización y medir la posibilidad de reacción respecto a las mismas.

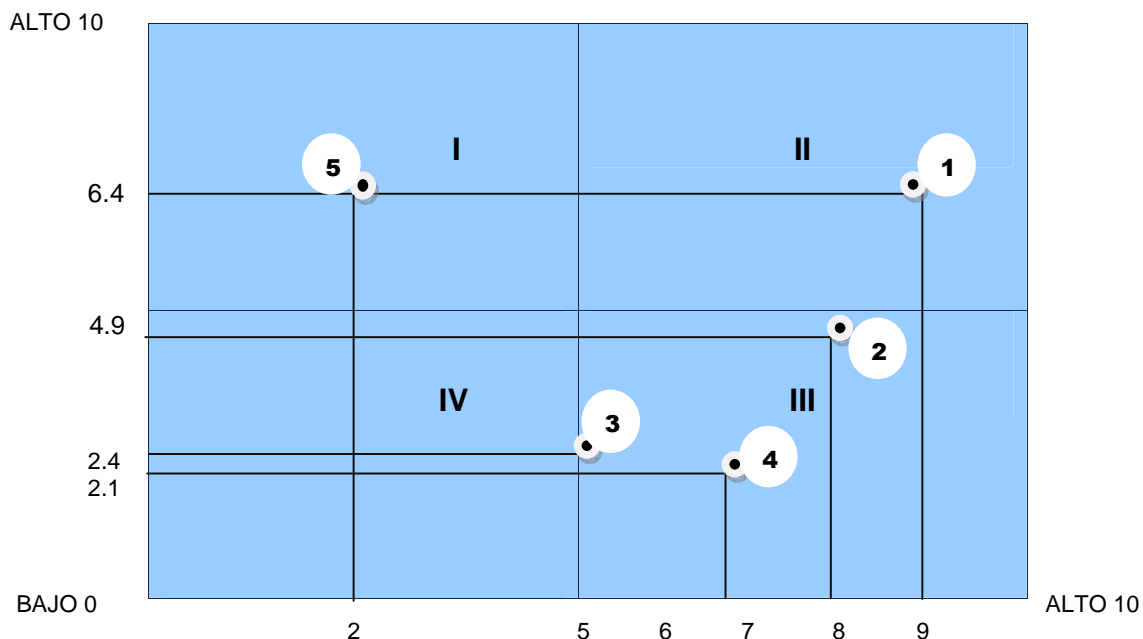
El método para la elaboración de este análisis es el siguiente:

- Identificar puntales sobre los cuales se soporta la organización y enumerarlos
- Traducir los puntales en amenazas
- Evaluar las consecuencias que traería la ocurrencia de la amenaza señalada
- Valorizar el impacto en una escala de 0-10 en la que 0 indica ausencia de impacto, mientras 10 consecuencias desastrosas
- Estimar la probabilidad de que una amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0-1. Esta probabilidad indicara el tipo de acciones que deben tomarse
- Identificar la capacidad de reacción y calificarla entre 0-10, siendo 0 ninguna capacidad y 10 una capacidad total de reacción la calificación indicara el tipo de acciones que deben tomarse.

Cuadro 13: ANALISIS DE VULNERABILIDAD PARA EL AREA DE FARMACIA DEL HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES

PUNTAL	Amenaza	Consecuencia	PROBABILIDAD			GRADO DE VULNERABILIDAD
			IMPACTO DE AMENAZA 0-10	DE OCURRENCIA 0 Y 1	CAPACIDAD DE REACCION 0 – 10	
1. COMUNICACIÓN	Distorsión de la comunicación influencia en los procesos	Demora en el proceso de dispensación y posible interrupción del tratamiento farmacológico	8	0.8	9	II
2. CAPACITACION	Bajo grado de adiestramiento en atención al usuario	Insatisfacción del usuario por atención inapropiada y deficiente	7	0.7	8	III
3. INSTALACIONES	Instalaciones inseguras y probable pérdida de planta física	Incomodidad del usuario en las instalaciones	6	0.4	5	III
4. APLICACIÓN DE TECNOLOGIA	Obsolescencia de la tecnología utilizada en el área	Mala prestación de los servicios, procesos deficientes	7	0.3	7	III
5. SISTEMA PRESUPUESTAL	Reducción de recursos provenientes del estado	Prescindir de algunos servicios. Disminución del nivel de atención	8	0.8	2	I

Figura 9: ANALISIS DE VULNERABILIDAD- CUADRANTES PARA EL SERVICIO FARMACEUTICO.



FUENTE: Esta investigación, Tuquerres 2009

CAPACIDAD DE REACION

El servicio farmacéutico del hospital San José de Tuquerres E.S.E., se encuentra ubicado en el **cuadrante III (Preparada)**, dado que los puntales Capacitación, Instalaciones y aplicación de tecnología se ubican en dicho cuadrante, mostrando que el servicio farmacéutico, mediante los recursos del hospital esta preparado para reaccionar ante algún evento.

Respecto al puntal número 2 (Capacitación) se requiere que el servicio farmacéutico formule y argumente la necesidad de promover la capacitación de sus colaboradores.

Las instalaciones del servicio farmacéutico son un aspecto en el cual se deben emprender acciones estratégicas de reubicación o remodelación tendientes a mejorar su respuesta.

Es necesario que la dependencia solicite la aplicación de tecnología para el mejoramiento de sus procesos a la administración del hospital mediante la evaluación de proveedores que ofrezca mayores beneficios.

El puntal número 1(**comunicación**) se ubica en el segundo cuadrante y demuestra las necesidades de acciones urgentes para disminuir el peligro en que se encuentra aunque tiene alta capacidad de reacción y podría fortalecer las relaciones entre colaboradores, la dirección y los organismos de control.

En estado indefenso se encuentra el puntal del **presupuesto** con baja capacidad de reacción, dada su dependencia de los recursos provenientes del estado, aspecto que altera el funcionamiento del servicio farmacéutico cuando disminuye la financiación. Es necesario que la dependencia priorice su gasto mediante una correcta selección de medicamentos en la compra.

10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Esta etapa del plan estratégico esta compuesta por una sugerencia respecto a la misión, visión, principios y objetivos del servicio farmacéutico por cuanto hasta el momento no había claridad en este aspecto entorpeciendo los logros y objetivos de la dependencia.

Horizonte de Tiempo

La ejecución del plan estratégico para el servicio farmacéutico estima un horizonte de tiempo de 3 años para el desarrollo total de las actividades y estrategias formuladas en la presente aplicación técnica.

10.1. MISION SERVICIO FARMACEUTICO HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES

El Servicio Farmacéutico del Hospital San José se fundamenta en la satisfacción de las necesidades de los usuarios del Municipio de Túquerres, entregándoles medicamentos de calidad, con una información, orientación y educación sobre su uso, en fomento de uso racional, una oportuna atención farmacéutica, promoción de farmacovigilancia con uso eficiente de todos los recursos; mantenemos el liderazgo, espíritu y dinámica social con calidad, calidez, excelencia y talento humano comprometido con el desarrollo, apoyado en la actualización permanente.

10.2. VISIÓN DEL SERVICIO FARMACÉUTICO

El Servicio Farmacéutico del Hospital San José desea convertirse para el año 2015 en un servicio de óptima calidad, en donde el equipo profesional de salud maneje el medicamento bajo procedimientos eficaces, seguros con conocimiento científico que permita la racionalidad en su utilización para contribuir de esta manera que en el Municipio de Túquerres se desarrollen procesos en la promoción, el fomento y conservación de la salud, así como la prevención, tratamiento y rehabilitación de la enfermedad, dentro de un ambiente humano.

10.3. POLITICAS

- Seleccionar los medicamentos que contribuyen a la transformación del perfil epidemiológico del Municipio de Túquerres.
- Utilizar los criterios técnicos en la selección de medicamentos esenciales como: Eficacia, seguridad, calidad, disponibilidad y costo.

- Seleccionar los proveedores certificados que garanticen la calidad de los medicamentos, la oportunidad en sus entregas.
- Seguir los mecanismos técnicos y normativos para la correcta adquisición de medicamentos.
- Cumplir con los procedimientos legales en la recepción de los medicamentos a fin de confirmar las condiciones técnicas y administrativas de los despachos realizados por los Proveedores seleccionados.
- Almacenar los medicamentos con las condiciones óptimas con el fin de conservar la calidad de los medicamentos y garantizar las especificaciones con las cuales fueron fabricados.
- Garantizar una correcta, adecuada dispensación de los medicamentos; de tal forma que los usuarios sigan fielmente los tratamientos según la prescripción médica y así contribuir a la generación de un Municipio Saludable.
- Garantizar la disponibilidad de los medicamentos del Plan Obligatorio de Salud.
- Contar con personal competente, técnicamente calificado con alto sentido de pertenencia y calidez humana.

10.4. OBJETIVOS

- Incorporar la participación de la comunidad del Municipio de Túquerres para la Selección de los medicamentos y la evaluación del servicio.
- Modernizar la administración de los procesos del Servicio Farmacéutico mediante la aplicación de herramientas y mecanismos acordes a las exigencias de la normatividad en salud con miras a garantizar la calidad del servicio.
- Desarrollar un programa orientado a construir un modelo de Municipio saludable a través de una permanente actitud de Información, Educación y Comunicación a la comunidad en el campo del Uso Racional de los Medicamentos en el marco de la Prevención de la Enfermedad y la Promoción de la Salud.
- Ofrecer un Servicio Farmacéutico con calidad y eficacia que fortalezcan los Servicios de Salud dentro de los diferentes niveles de atención.

- Asegurar la disposición oportuna de medicamentos de acuerdo a los niveles de atención.
- Gerenciar y desarrollar los procedimientos de selección, adquisición, almacenamiento y dispensación de medicamentos.
- Promover el uso racional de medicamentos a través de acciones educativas y de comunicación relacionadas con terapias farmacológicas y no farmacológicas y con el papel que cumple el medicamento en la salud de los individuos.
- Promover la Farmacovigilancia y estudio de utilización de medicamentos.
- Evaluar permanentemente el servicio y realizar los correctivos pertinentes.

11. FORMULACION ESTRATEGICA

11.1. MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y LA EVALUACION DE LA ACCION (PEEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA. En el estudio de la matriz, indica en que posición estratégica del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres se encuentra para diseñar estrategias para asegurar y proteger la ventaja competitiva y fortalecer la posición competitiva del Servicio Farmacéutico, y que no puedan ser contrarrestadas por la competencia.

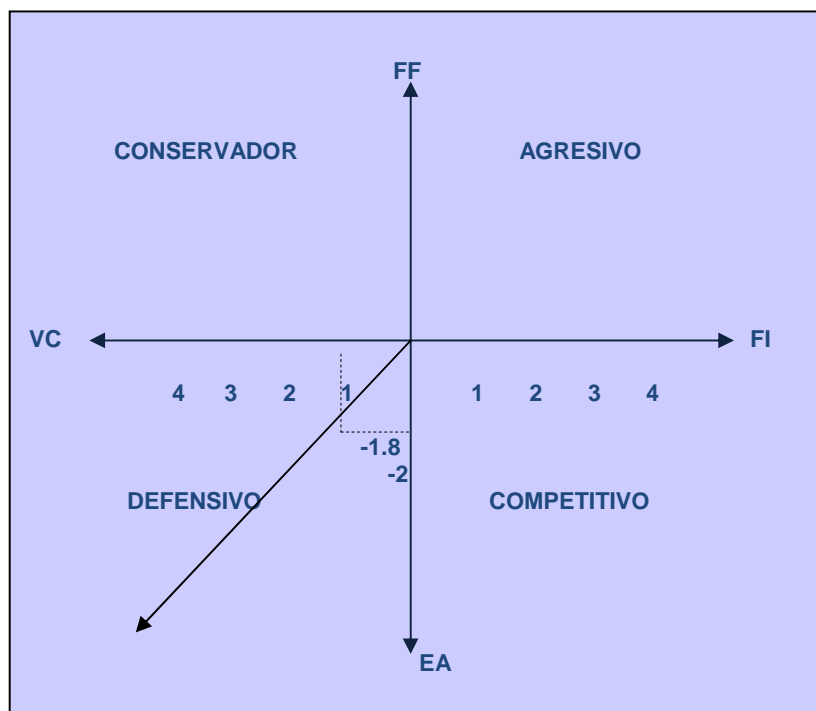
Cuadro 14: POSICION ESTRATEGICA Y LA EVALUACION DE LA ACCION (PEEA)

ESTABILIDAD AMBIENTAL	CALIFICACION						PROMEDIO
	1	2	3	4	5	6	
Políticas Gubernamentales			-				18/5
desempleo y pobreza			-				
grupos violentos al margen de la ley				-			
calidad de vida			-				
crecimiento de la población					-		
TOTAL FACTOR			9	4	5		-3,6
FUERZA DE LA INDUSTRIA							
Negociación con proveedores.		+					18/5
Innovación tecnológica				+			
productos sustitutos		+					
competencia				+			
cobertura de servicios						+	
TOTAL FACTOR		4		8		6	3,6
VENTAJA COMPETITIVA							
calidad del servicio al cliente					-		23/5
imagen corporativa					-		
instalaciones					-		
servicios adicionales						-	
personal calificado		-					
TOTAL FACTOR		2			15	6	-4,6
FUERZA FINANCIERA							
Liquidez	+						9/5
Utilidad		+					
Crecimiento empresarial		+					
presupuestos	+						
financiamiento			+				
TOTAL FACTOR	2	4	3				1,8

Fuente: esta investigación, Tuquerres 2009

El vector direccional coordina
Eje X = FI+ VC= 3.6+(-4.6)=-1
Eje Y= FF+ EA= 1.8+(-3.6)=-1.8
Punto resultante (X,Y) = (-1;-1.8)

Figura 10: POSICION ESTRATEGICA Y LA EVALUACION DE LA ACCION (PEEA)



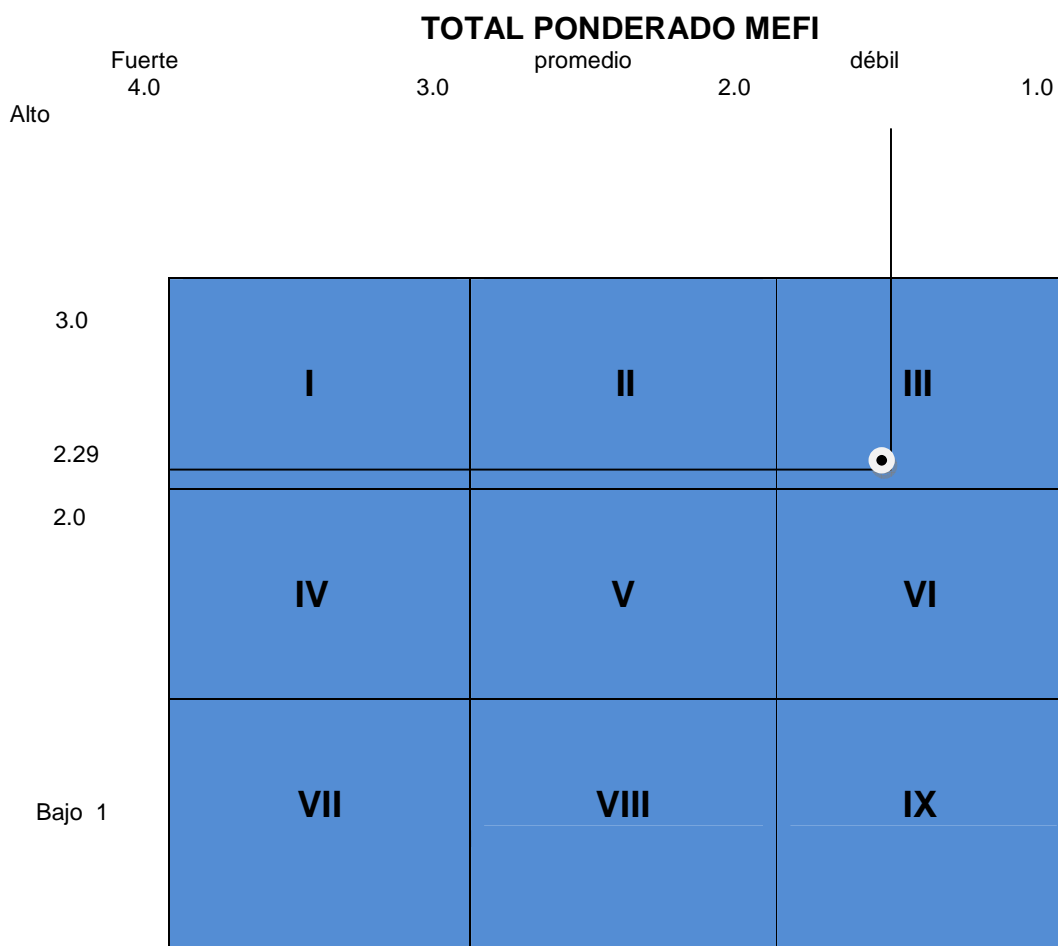
El vector direccional se ubica en el cuadrante defensivo; aquí el servicio farmacéutico se concentra en mantener una ventaja competitiva para defenderse de las adversidades del mercado. Lo que implica mejoramiento en los procesos y estrategias de reposicionamiento.

11.2. Matriz De Factores Internos Y Externos (IE).

En esta matriz podemos observar los resultados obtenidos en las matrices MEFE, MEFI. Posee dos dimensiones como son: los resultados totales ponderados del factor interno (eje X), y los resultados totales ponderados del factor externo (eje Y).

Los resultados arrojados de la MEFI, para el servicio farmacéutico es de **1.64** y el resultado obtenido de la MEFE es de **2.29** relacionándose de la siguiente manera en la matriz IE.

Figura 11: Matriz Interna – Externa (IE).



Fuente: Esta Investigación, Túquerres 2009

Como se observa en la grafica anterior se puede observar que al realizar el cruce de las variables se ubica en el **VI** cuadrante de **Eliminarse** por lo que aquí se debe buscar estrategias de de impulso,

11.3. Matriz De Política Direccional (MPD)

La Matriz de Política Direccional (MPD) busca un atractivo del mercado del servicio en el que opera, y las fortalezas competitivas del mismo.

El análisis vectorial del servicio de farmacéutico del hospital san José de Tuquerres E.S.E., le permite definir las estrategias globales para conseguir su visión a través de 2 dimensiones: la capacidad competitiva correspondiente al puntaje obtenido en la MPC que es de **2.59**, para lo cual se seleccionan los siguientes factores:

Tabla 2: Grado de Atracción del Mercado

Grado de atracción del mercado	Calificación
Crecimiento de la población	4
Ingreso de nuevos usuarios	4
Grado de satisfacción de los usuarios	4
Productos sustitutos	3
Automatización de los procesos	2
TOTAL ATRACCION DEL MERCADO	3.46

Donde: 5= Altamente atractivo
1= Nada atractivo

Figura 12: Matriz De Política Direccional



Fuente: esta investigación, Tuquerres 2009.

Analizando los resultados anteriores se puede deducir que la prestación del servicio farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres debe implementar estrategias de expansión y diferenciación del servicio.

El servicio farmacéutico posee fortalezas para lograr la competitividad en el mercado, sin dejar de contrarrestar las debilidades para así mejorar la posición en el mercado y la atención a los usuarios del servicio farmacéutico.

9. 4. Matriz De La Gran Estrategia

Esta matriz se ha convertido en un instrumento de gran importancia para la formulación de estrategias empresariales, por lo cual se fundamenta en dos dimensiones evolutivas como la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

De esta manera se relaciona la ventaja competitiva(VC) a la posición competitiva por lo que se concluye que el servicio farmacéutico del Hospital san jose de Tuquerres E.S.E, posee una posición competitiva de **2.58**, para conocer el crecimiento del mercado dato facilitado por la secretaria municipal de salud ya que las empresas prestadoras de servicios de salud en el municipio no están obligadas a facilitar esta información, se calcula una variación porcentual y un promedio.

Tabla 3: Análisis comparativo de número de usuarios

Año	2008	2007	2006	% variación	% variación	% promedio
No. usuarios	39.284	35.659	34.566	0.70	2.29	1.50

Fuente: secretaria municipal de salud, 2009

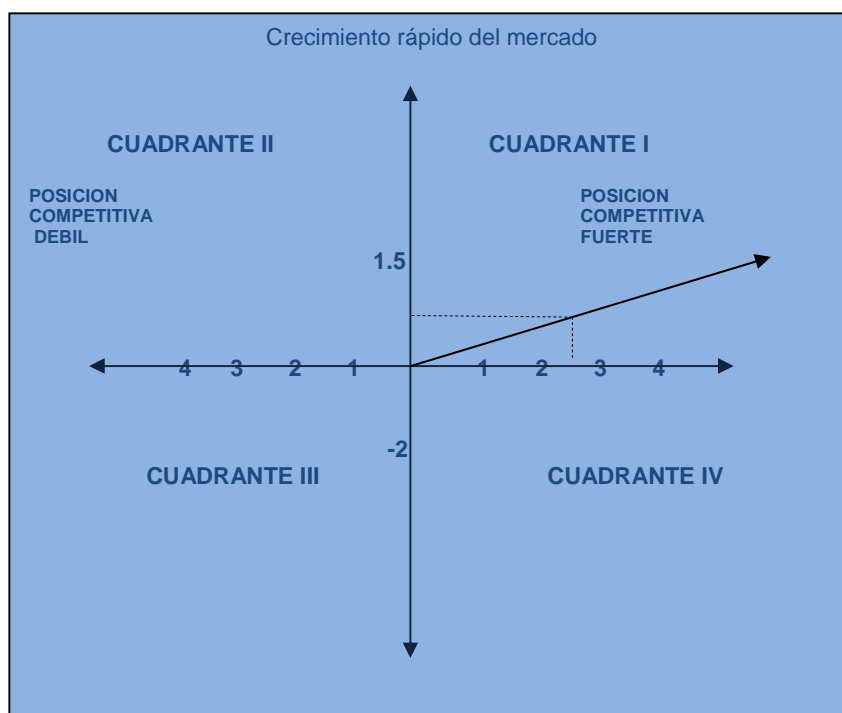
El 1.50% es el promedio para el sector salud del municipio en los años mostrados, por tanto el crecimiento del mercado puede considerarse rápido teniendo en cuenta el considerable incremento del sector subsidiado mediante la redistribución del Sisben y el incremento de usuarios para atender.

De lo anterior es posible ubicar al hospital San Jose de Tuquerres servicio E.S.E, con todos sus servicios en el cuadrante I por su crecimiento considerable en el mercado que le garantiza una posición beneficiosa para desarrollar estrategias que fortalezcan y aumenten su participación en el mercado.

Cuadro 14: Matriz de la Gran Estrategia

Posición Competitiva Fuerte	CUADRANTE II * Desarrollo del mercado * Penetración del mercado * Integración horizontal * Desinversión * liquidación	CUADRANTE I * Desarrollo del mercado * Penetración del mercado * Desarrollo del producto * Integración hacia delante * Integración hacia atrás * Integración horizontal * Diversificación concéntrica	Posición Competitiva Débil
	CUADRANTE III * Atrinchamiento * Diversificación concéntrica * Diversificación horizontal * Diversificación de conglomerados * Desinversión * liquidez	CUADRANTE IV * diversificación concéntrica * diversificación horizontal * diversificación de conglomerados * empresa de riesgo compartido	

Figura 13: Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: esta investigación, Tuquerres 2009

11 .5. Matriz Cuantitativa De La Planeación Estratégica (MCPE)

Esta matriz permite evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos.

Se concluye la ultima etapa de la formulación estratégica, es significativa puesto que permite decidir las estrategias a formular en el servicio farmacéutico, para llevar a cabo la elaboración de esta matriz se toma información de la MEFI, MEFE, MPC, DOFA,PEEA, LA IE y la gran estrategia.

A mayor relación entre el factor interno o externo la acción directa que tenga la estrategia mejor atracción y viceversa. Si el factor no se relaciona no se asigna puntaje posteriormente las ponderaciones se multiplican por los puntajes que a su vez se suman para obtener el total de puntajes de atracción, resulta una relación directa que es entre mas alto el puntaje total mas atractivas son las estrategias para el servicio farmacéutico del hospital san José de Tuquerres.

Donde:

PA: puntaje del atractivo

PTA: puntaje total d atractivo

Escala de calificación del atractivo

1= no es atractivo

2= algo atractivo

3= bastante atractivo

4= muy atractivo

0= cuando el factor criterio para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se considera.

Según los resultados arrojados las estrategias mas efectivas son: el desarrollo de productos (servicios) con un puntaje total de **3.25**, diversificación horizontal con un puntaje **3.09**, teniendo en cuenta que el área de servicio farmacéutico es cuenta con debilidades, claro esta que estas se la contrarresta con las fortalezas con las que cuenta el área, es importante implantar estrategias intensivas que logren disminuir las debilidades para convertirlas en fortalezas.

Cuadro 14: Matriz Cuantitativa De La Planeación Estratégica

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS											
FACTORES CLAVES	Ponde.	dillo de pdcto(servicio)		diversificación horizontal		Penetración en el mercado		Dillo del mdo		Integr. Horizontal	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores Internos											
Comunicación	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0
Planes de acción	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14
Servicios adicionales	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Aplicación de tecnología	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Clima organizacional	0,07	4	0,28	1	0,07	0	0	0	0	0	0
Gastos	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Liderazgo	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	2	0,18	2	0,18
Capacitación	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Motivación	0,06	3	0,18	1	0,06	0	0,12	0	0	2	0,12
Factores Externos											
Crecimiento y distribución de la población	0,05	3	0,15	1	0,5	4	0,25	0	0	0	0
Innovaciones tecnológicas en procesos	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	0	0
Legislación específica para instituciones de salud	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	0	0
Desconocimientos de contratos por parte de los usuarios	0,04	0	0	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,12
Desempleo y pobreza	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	2	0,05	1	0,05
Intervención de grupos políticos	0,07	3	0,21	2	0,14	0	0,07	0	0	1	0,07
Grupos armados al margen de la ley	0,05	2	0,1	2	0,1	0	0,05	0	0	0	0
TOTAL			3,25		3,09		2,55		1,78		1,76

12. DEFINICION DE LAS ESTRATEGICA

Después de realizar el análisis correspondiente, con base al diagnóstico interno y externo realizado para el servicio farmacéutico del hospital san José de Tuquerres E.S.E., que estrategias favorecen en el sentido de aprovechar oportunidades y sacarle partido a las pocas fortalezas con las que cuenta esta dependencia.

Se ha seleccionado cuatro grandes estrategias que arrojaron de las matrices, en conjunto con ello se definen las estrategias que por alto grado de atractividad para la área con elegidas.

La definición de estrategias es la forma mediante la cual se realiza el proceso analítico y decisorio de las estrategias de negocios a continuación se dan a conocer las estrategias más importantes.

12.1. ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Desarrollo del servicio: Esta estrategia pretende desarrollar mecanismos para el mejoramiento de la atención al usuario, mediante las siguientes estrategias.

Ofrecer la infraestructura y equipos: el hospital posee personal calificado para llevar a cabo la atención farmacéutica de la población tuquerreña, para así mejorar la imagen corporativa de dicha dependencia.

Penetración del mercado: esta estrategia pretende aumentar la participación del usuario, implementando acciones de tipo institucional para ofrecer una mejor calidad y eficiencia en la prestación de los servicios e incrementar la posibilidad y condiciones presupuestales con un portafolio de servicios especializados.

Desarrollo del mercado: teniendo en cuenta que el desarrollo de mercado es vender los productos a nuevos mercados, buscando otros grupos o segmentos que pueden utilizar un producto o servicio, además de los actuales consumidores; el servicio farmacéutico del hospital san José de Tuquerres implementará esta estrategia con uno de sus productos.

- Ofrecer a los servicios de primer nivel y complementariedad de segundo nivel: a instituciones públicas y privadas con régimen especiales como la policía nacional, INPEC, ejército nacional, entre otras.

Diversificación horizontal: la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los usuarios, en el área farmacéutica del hospital san José de

Tuquerres, se puede desarrollar esta estrategia mediante la diversificación de servicios y /o productos adicionales.

13. PROGRAMAS ESTRATEGICOS

Una vez realizado el análisis a las diferentes opciones estratégicas, resultan los programas estratégicos, que como condición primordial para la completa visualización de los objetivos y que en relación directa con la misión y visión se puede desarrollar las siguientes para el servicio farmacéutico.

13.1. PROGRAMA DE RENOVACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Enfatizar una reducción de los procesos, erradicación de cualquier manifestación de corrupción, el mejoramiento de las competencias internas, mayor posicionamiento y aceptación en la sociedad por una buena imagen corporativa hace que se deba implementar una planta de personal global para el servicio farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres E.S.E., en donde se relacionaran detalladamente las funciones del personal que es encargado del suministro, adquisición,, dispensación, selección, recepción y almacenamiento de medicamentos sin olvidar la atención al usuario.

13.2. PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO

Se debe desarrollar una estrategia agresiva de identificación de las necesidades de los usuarios del servicio farmacéutico, esto hará manejar correctamente la información generada por los clientes y así mismo proporcionar el adecuado manejo de las necesidades del cliente con el objeto de recibir respuestas precisas y oportunas según sean sus requerimientos para de esta manera consolidar el proceso de retroalimentación y la satisfacción del usuario.

13.3. PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO

Se debe poner en marcha un plan de actualización tecnológica priorizando el área asistencial, que consiste en perpetrar una estrategia innovadora en donde se utilice recursos tecnológicos para producir un servicio diferenciador que genera una ventaja competitiva en el medio, con el objeto de mejorar la calidad de prestación del servicio farmacológico a la población.

Para esto es necesario invertir en infraestructura, software para poner en marcha la aplicación de lo que se conoce como e-health (e-salud), que se basa en la utilización de herramientas de información y comunicación para transformar los procesos asistenciales y educativos, reducir costos y disminuir los errores que se generan cuando no se cumplen.

La sistematización de la información y de todos los procesos que requiere la prestación del servicio para lo cual se debe contratar la dotación de equipos, la conexión en red y

de programas bastante ágil, susceptible de actualización y capaz de agregar valor a la dependencia, este programa deberá ser incluido en el presupuesto para el año 2010 tendrá una perpetuidad en el área.

13.4. Programa de mejoramiento del talento humano.

El propósito del servicio farmacéutico del hospital san José de Tuquerres E.S.E, debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación del servicio para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte del funcionamiento adecuado de la entidad como es el desarrollo del talento humano, de manera que se conozcan los objetivos de la misma y se genere una dinámica que fortalezca la participación del personal que labora en el área de farmacia.

Se empieza a buscar un desarrollo humano, con el ánimo de mejorar el producto personal del trabajador y orientar en el una nueva proyección como individuo, fortaleciendo la gestión del área del talento humano para desarrollar la capacidad de liderazgo y empoderamiento en la empresa-

13.5. Programa de Comunicación Institucional

En el área del servicio farmacéutico todo es comunicación, aceptando las diferencias entre información (unidireccional) y comunicación (interaccional) se busca un programa que asentara los ejes de acciones conjuntas de todos los niveles de comunicación posible en el área.

Los ejes son:

1. Información interna
2. Comunicación externa
3. Comunicación externa masiva
4. Comunicación externa interpersonal.

Información interna: Es claro que la calidad técnica e una organización va de la mano de la calidad percibida por sus usuarios, cuando se pregona el concepto de calidad en la atención se inicia en el preconcepción de que algo debe ser distinto y mejor que lo anterior, una imagen falseada no perdura y al contrario puede generar un efecto contrario de decepción y descreimiento.

Comunicación interna: Se han diferenciado dos canales de acción. Uno hacia el personal de contacto con el público. Para las comunicaciones ascendentes específicamente, se crea un órgano de difusión interna con lo cual todo aquel que desea expresarse puede hacer una carta abierta. Los métodos formales y descendentes de la clásica vía memo como mandato mesiánico.

La comunicación externa masiva: Se acostumbra a un manejo defensivo y corporativo frente al acoso mediático. Preparar un directivo con capacidad de síntesis y oratoria para officiar al vocero; a la vez propiciar que los medios tengan información de nuevos cambios que se lleven dentro de esta dependencia, cambios que favorecen al personal como a todos los usuarios.

Comunicación externa interpersonal: La imagen del servicio farmacéutico debe ser muy estudiada, cultivar una imagen de orden, eficacia y eficiencia en el área. Para emitir un mensaje claro a la comunidad.

14. PLAN DE ACCION PARA EL SERVICIO FARMACEUTICO DEL HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES E.S.E

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	INDI. DE LOGRO
Mejorar la calidad del Servicio mediante la estandarización de los procesos.	Elaboración de un manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Suministro de medicamentos.	Mejorar el Servicio En un 85% Incrementar la Satisfacción del usuario en un 75%.	Identificación de la Normatividad que regula el sistema de suministro. Definir acciones del Sistema de Suministro de Medicamentos. Organizar lógicamente las actividades. Elaboración de Flujogramas.	Coordinador general del servicio farmacéutico y junta directiva del hospital san José.	1.500.000 Humanos y Logísticos	En el primer año del Plan.	Número de Procesos documentados. Número de Procesos y Procedimientos conocidos por el personal del Servicio Farm.y aplicados en procura de mejoramiento. Número de personas que aplica el manual de procesos y procedimientos.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	INDI. DE LOGRO
Involucrar al personal en la consecución de la calidad del proceso de Suministro.	Desarrollar un programa de capacitación a los profesionales de la salud involucrados en el Sistema de Suministro de Medicamentos.	Implementar en un 100 % el Manual de Procesos del Suministro de Medicamentos	<p>Identificación los profesionales que poseen el conocimiento y lo requieren para el Suministro de Medicamentos.</p> <p>Convocar al personal para la capacitación.</p> <p>Coordinar la logística para la capacitación.</p> <p>Diseñar, aplicar y analizar los instrumentos de Seguimiento y evaluación de la jornada.</p> <p>Delegar responsabilidades en el personal capacitado en el proceso de Suministro de Medicamentos.</p>	Coordinador general del servicio farmacéutico y junta directiva del hospital san José.	1.000.000 Humanos y Logísticos	Una vez se apruebe el Manual.	<p>Número de personas capacitadas en Suministro de Medicamentos.</p> <p>Número de usuarios satisfechos con el Servicio de Suministro de Medicamentos.</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	INDI. DE LOGRO
Mejoramiento de las condiciones locativas del Servicio Farmacéutico.	Formular un Proyecto de Reorganización locativa del Servicio Farmacéutico acorde a las necesidades del usuario y los intereses del Hospital, en el que se incorpore la señalización adecuada de las áreas.	Optimizar al 100% el Servicio y la atención al usuario.	<p>Identificación de las necesidades de reorganización locativa del Servicio Farmacéutico.</p> <p>Realizar una programación de las necesidades con sus costos.</p> <p>Analizar las cotizaciones pertinentes a la reorganización locativa del Servicio Farmacéutico.</p> <p>Presentación de Propuesta a la Junta Directiva para revisión, análisis y aprobación.</p> <p>Elaborar un cronograma de ejecución, una vez aprobado.</p>	Coordinador general del servicio farmacéutico y junta directiva del hospital san José.	Sujeto a las cotizaciones obtenidas.	Una vez se apruebe el Manual.	<p>Número de personas capacitadas en Suministro de Medicamentos.</p> <p>Número de usuarios satisfechos con el Servicio de Suministro de Medicamentos.</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	TIEMPO	INDI. DE LOGRO
Incrementar apoyo al Servicio Farmacéutico y a la Atención Farmacológica del Usuario.	Conformar el Comité de Farmacia y Terapéutica	Optimizar la atención al usuario en un 80%.	<p>Identificar la normatividad existente para la conformación del Comité de Farmacia y Terapéutica.</p> <p>Realizar una mesa de trabajo para adelantar el estudio de la normatividad.</p> <p>Definir las funciones correspondientes al Comité.</p> <p>Elaborar un reglamento Interno para el Funcionamiento del Comité de Farmacia y Terapéutica.</p> <p>Documentar los procesos y procedimientos que intervienen en el funcionamiento del Comité.</p>	Coordinador general del servicio farmacéutico y junta directiva del hospital san José.	No agrega costos.	Una vez se apruebe el Manual.	<p>Número de actas de las reuniones de Comité de Farmacia y Terapéutica.</p> <p>Número de actividades realizadas a partir del funcionamiento del Comité de Farmacia y Terapéutica.</p>

COSTO TOTAL DEL PLAN DE ACCION	3.500.000
---------------------------------------	------------------

EJECUCION DEL PLAN

El logro de las metas y objetivos establecidos en el plan de acción será el resultado de la ejecución de las líneas de actuación que se define en el mismo plan.

Sobre el desarrollo del plan deberá realizarse un control continuado y permanente, que ha de permitir conocer su evolución y evaluar si corresponde con el planteamiento previsto inicialmente o si se producen desviaciones. El plan de acción se concibe de forma que periódica (mensual, trimestral, semestral y anual), se deberá ir revisando, controlando el grado de ejecución de los proyectos, añadiendo nuevas propuestas y mejorando su contenido y estructuración.

Las principales guías metodológicas a utilizar para el desarrollo del seguimiento de cada una de las acciones o proyectos a emprender son las siguientes:

- ✓ Definir indicadores mensuales y metas a alcanzar en un periodo de tiempo determinado para cada una de las acciones identificadas como claves para la consecución de los objetivos estratégicos del hospital.
- ✓ Establecer un procedimiento interno de revisión continua de los objetivos marcados y definición de nuevas metas.
- ✓ Formar los grupos de trabajo responsables de la ejecución de las acciones de mejora continua a partir de:
 - La movilización e implicación de los recursos de toda la organización para alcanzar los resultados propuestos.
 - La integración de un mismo grupo de trabajo de distintos perfiles y estamentos que garanticen la posibilidad de abordar las situaciones y los problemas desde las diversas perspectivas del servicio farmacéutico del hospital san José de Tuquerres E.S.E.,.

La **metodología** que se propone para abordar el seguimiento y la evaluación de las acciones emprendidas es la siguiente.

- Definir los distintos grupos o equipos de trabajo necesarios para el desarrollo de las acciones definidas en el plan de acción y la persona responsable de cada uno de ellos.

Una vez identificados los grupos necesarios y los responsables de su dirección, serán tareas de gestión de estos responsables las siguientes.

Consensuar: Con la dirección del hospital los objetivos y las metas operativas esperadas a alcanzar por el grupo de trabajo.

Establecer los estándares de trabajo del grupo (informes a desarrollar, formularios a rellenar, hojas de cálculo etc.) y los criterios básicos de actuación de los miembros del grupo de trabajo.

Elaborar un plan detallado de tareas a realizar por el grupo de trabajo, fijando metas a alcanzar en el tiempo. El plan de trabajo detallado servirá para el seguimiento de todas y cada una de las actividades, así como para la asignación de tareas específicas a los miembros del equipo.

Gestionar los recursos, es decir, realizar un seguimiento y control individualizado de las tareas asignadas, supervisión del trabajo realizado y de la motivación del personal que integre el grupo de trabajo.

Mantener relaciones constantes con los otros responsables de grupos, asegurando el adecuado nivel de comunicación entre las distintas personas involucradas en el desarrollo de las actuaciones, de forma que se aprovechen sinergias entre las tareas desarrolladas por los distintos grupos y se establezcan acciones comunes.

Contar con la disponibilidad de tiempo de los miembros del grupo de trabajo, garantizando su involucración en los niveles requeridos para el logro de las metas fijadas en el calendario propuesto.

Sin perjuicios del seguimiento continuo de las acciones que deberá realizar cada uno de los responsables de su desarrollo, se deberá establecer, con la periodicidad que define el hospital, la presentación de un informe escrito sobre el seguimiento global del plan a los siguientes órganos.

- Gerente del hospital
- Gerente de dirección.

H.S.J E.S.E		PLANEACION ESTRATEGICA DE SEVICIOS FARMACUTICOS					FECHA DE ELABORACION			HOJA 2-2
							FECHA DE ACTUALIZACION			
OBJETIVO DE CALIDAD	PROCESO	DIRECTRICES DE CALIDAD	OBJETIVOS	NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTOS CALCULO	(+O-)	META	FUENTES DE INFORMACION
OFRECER PRODUCTOS DE ALTA CONFIABILIDAD	ALMACENAMIENTO	EFICACIA	MANTENER UN ADECUADO CONTROL DE INVENTARIOS	%DE PROVEEDORES FALTANTES	PORCENTAJE	MENSUAL	No. DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS FALTANTES/ No. DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS INSPECCIONADOS EN FARMACIA INTERNA	(-)	3%	INFORME AUDITORIAS DE INVENTARIOS
				% DE PRODUCTOS SOBANTES	PORCENTAJE	MENSUAL	No. DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS SOBANTES/ No. DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS INSPECCIONADOS EN FARMACIA INTERNA	(-)	3%	INFORMES AUDITORIAS DE INVENTARIOS
	DISPENCIÓN DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS	CAPACIDAD - OPORTUNIDAD	SUMINISTRAR LA TOTALIDAD DE LOS PRODUCTOS FARMACEUTICOS PREINSCRITOS INCLUIDOS EN EL LISTADO DE MEDICAMENTOS	% DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS ENTREGADOS PARCIALMENTE	PORCENTAJE	DIARIO CON CORTE MENSUAL	No. DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS PENDIENTES / No. TOTAL DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS ENTREGADOS	(-)	1%	REGISTRO DE PENDIENTES DE FARMACIA
		OPORTUNIDAD	GARANTIZAR LA ENTREGA DE LOS PRODUCTOS PENDIENTES OPORTUNAMENTE	OPORTUNIDAD EN LA ENTREGA DEL PRODUCTO PENDIENTE	DIAS	DIARIO CON CORTE MENSUAL	DIA EN EL QUE LLEGA EL PRODUCTO A LA INSTITUCION- DIAS DE SOLICITUD DEL PRODUCTO NO ENTREGADO	(-)	8 DIAS	REGISTRO DE PENDIENTES
	ATENCION FARMACEUTICA	SEGURIDAD	ASEGURAR LA ADECUADA ADMINISTRACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS FORMULADOS	NUMERO DE PACIENTES CON ATENCION FARMACEUTICA	UNIDAD	MENSUAL	NUMERO DE PACIENTES CON ATENCION FARMACEUTICA	(+)	15 USUARIOS	SEGUIMIENTO DE USUARIOS
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS	FARMACO Y TECNOVIGILANCIA	SEGURIDAD	REALIZAR SEGUIMIENTO A LOS PRODUCTOS Y DISPOSITIVOS MEDICOS QUE PRESENTAN COMPLICACIONES	% DE PRODUCTOS CON P.R.M. Y DISPOSITIVOS INVESTIGADOS	PORCENTAJE	MENSUAL	No. DE PRODUCTOS CON P.R.M. Y DISPOSITIVOS INVESTIGADOS SOBRE TOTAL DE P.R.M. Y DISPOSITIVOS CON PROBLEMAS	(+)	90%	REPORTE DE PRODUCTOS CON P.R.M. Y DISPOSITIVOS MEDICOS
		CUMPLIMIENTO	SUMINISTRAR PRODUCTOS DISMINUYENDO LAS COMPLICACIONES Y REACCIONES ADVERSAS	%DE FORMULAS QUE REPRESENTAN REACION ADVERSA	PORCENTAJE	DIARIO CON CORTE MENSUAL	No. DE PRODUCTOS QUE REPRESENTAN REACCION/TOTAL DE PRODUCTOS SUMINISTRADOS	(-)	1%	REPORTE DE REACCIONES ADVERSAS REPRESENTADAS

	PROMOCION Y PREVENION	CUMPLIMIENTO	GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA Y PROMOCION Y PREVENION	%DE CUMPLIMIENTO DEL DESARROLLO DEL PROGRAMA	PORCENTAJE	CUATRIMESTRAL	ACTIVIDAD EJECUTADA SOBRE ACTIVIDADES PLANEADAS	(+)	100%	CRONOGRAMA DE PROMOCION Y PREVENION
--	-----------------------	--------------	--	--	------------	---------------	---	-----	------	-------------------------------------

H.S.J E.S.E		PLANEACION ESTRATEGICA DE SEVICIOS FARMACUTICOS					FECHA DE ELABORACION			HOJA 1-2	
							FECHA DE ACTUALIZACION				
OBJETIVO DE CALIDAD	PROCESO	NECESIDAD DEL CLIENTE	OBJETIVOS CORPORATIVOS	NOMBRE	UNIDAD	FRECUENCIA	PROCEDIMIENTOS CALCULO	(+O-)	META	FUENTES DE INFORMACION	
OFRECER PRODUCTOS DE ALTA CONFIABILIDAD AL USUARIO	IDENTIFICACION Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES	CONFIABILIDAD	GARANTIZAR QUE LOS PROVEEDORES SELECCIONADOS CUMPLAN CON LA DOCUMENTACION REQUERIDA POR LA ORGANIZACIÓN	% PROVEEDOR QUE CUMPLNA DOCUMENTACION	PORCENTAJE	MENSUAL	No. DE PROVEEDORES CON LOS REQUERMIENTOS/No. TOTAL DE PROVEEDORES SELECCIONADOS	(+)	90%	LISTA DE CHEQUEO DE PROVEEDORES	
	EVALUACION DE PROVEEDORES	CONFIABILIDAD	GARANTIZAR QUE LOS PROVEEDORES SELECCIONADOS CUMPLAN CON LOS REQUERIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	% PROVEEDOR QUE CUMPLNA CON LOS REQUERIMIENTOS	PORCENTAJE	MENSUAL	No. DE PROVEEDORES QUE CUMPLAN CON EL 70% MINIMO/TOTAL DE PROVEEDORESEVALUADOS	(+)	80%	EVALUACION DE PROVEEDORES	
	ADQUISICION COMPRA Y PAGO DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS	SEGURIDAD	GARANTIZAR QUE LA TOTALIDAD DE LA COMPRA SEA REALIZADA A PROVEEDORES SELECCIONADOS	% COMPRAS REALIZADAS A PROVEEDORES SELECCIONADOS	PORCENTAJE	MENSUAL	COMPRAS REALIZADAS A PROVEEDORES CON DUCUMENTACION COMPLETA/ TOTAL DE COMPRAS MES	(+)	99%	ORDENES DE COMPRA - LISTTADO DE PROVEEDORES	
	RECEPCION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS	SEGURIDAD		ASEGURAR QUE TODOS LOOS PRODUCTOS RECIBOS SEAN INSPECCIONADOS TECNICAMENTE	% DE ENVIO RECEPCIONADO	PORCENTAJE	MENSUAL	PRODUCTOS CON RECEPCION TECNICA/ PRODUCTOS RECIBIDOS	(+)	100%	ACTAS DE RECEPCION TABLAS MILITARY ESTANDAR, INSTRUCTIVO DE RECEPCION
				VERIFICAR QUE LA RECEPCIO DE LOS MEDICAMENTOS SE REALICE BAJO ESPECIFICACIONES TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS	% CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES	PORCENTAJE	MENSUAL	PRODUCTOS FARMACEUTICOS QUE CUMPLAN ESPECIFICACIONES/PRODUCTOS FARMACEUTICOS RECEPCIONADOS	(+)	100%	PROCESO DE RECEPCION - ACTAS DE RECEPCION
		CUMPLIMIENTO		VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO EN LA CALIDAD DE PRODUCTOS FARMACEUTICOSSOLICITADOS	% DE CUMPLIMIENTO EN LA CANTIDAD DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS SOLICITADOS	PORCENTAJE	MENSUAL	CANTIDAD DE PRODUCTOS RECEPCIONADOS/ CANTIDAD DE PRODUCTOS PEDIDOS	(+)	80%	ORDENES DE COMPRA, FACTURAS
ALMACENAMIENTO	EFICIENCIA		DISMINUIR DETERIOROS ALMACENAMIENTO INADECUADO	% DE DETERIOROS DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS	PORCENTAJE	CUATRIMESTRAL	PROCDUTOS FARMACEUTICOS DETERIORADOS / TOTAL DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS ALMACENADOS	(-)	100%	AUTOINSPECION- INVENTARIO- ACTAS DE DESTRUCCION	

		EFICACIA	GESTIONAR OPORTUNAMENTE LA DEVOLUCION DE MEDICAMENTOS PROXIMOS A VENCERSE	%PRODUCTOS FARMACEUTICOS VENCIDOS NO ACEPTADOS POR EL PROVEEDOR	PORCENTAJE	MENSUAL	PRODUCTOS FARMACEUTICOS VENCIDOS NO ACEPTADOS / TOTAL DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS VENCIDOS	(-)	5%	ACTAS DE RECEPCION, CONTROL DE VENCIMIENTOS, POLITICAS, DEVOLUCION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS A PROVEEDOR
		EFICIENCIA	GARANTIZAR LAS ROTACIONES DE INVENTARIOS	%ROTACION DE STOCK	PORCENTAJE	MENSUAL	PRODUCTOS CON BAJA ROTACION EN UN MES / PRODUCTO TOTAL ALMACENADO	(-)	5%	INVENTARIO-LISTADO PRODUCTOS BAJA ROTACION

MECANISMO DE EVALUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DEL SERVICIO FARMACEUTICO DEL HOSPITAL SAN JOSE DE TÚQUERRES.

A medida que la Entidad esta inmersa en un medio donde se presentan continuamente cambios internos y externos, las estrategias y acciones formuladas en capítulos anteriores pueden volverse obsoletas, es por ello imperativo que la Directivas del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres evalúe y controle permanentemente las estrategias propuestas para ello será necesario contar con la sinergia del equipo de trabajo para dar buen uso de los recursos que dispone y obtener los resultados propuestos.

El fundamento principal para que el Servicio Farmacéutico del Hospital San José del Municipio de Túquerres desarrolle una efectiva evaluación de estrategias será la información que mediante una retroalimentación oportuna y adecuada permitirá que todas las personas que laboran en la Entidad se sientan responsables y participes del cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la Dirección, constituyéndose en actores que con el desarrollo de su creatividad e innovación van ha lograr el desarrollo y crecimiento de la empresa dándole cumplimiento a su misión enmarcada en este trabajo, esto conllevara a generar alternativas y criterios de evaluación oportuna y acertadas que facilitaran tomar las medidas correctivas y la solución a los problemas potenciales, garantizando la permanencia de la organización en el medio en el cual se desempeña.

Por lo anteriormente expuesto es indispensable implementar en el Servicio Farmacéutico un proceso que en forma ordenada revise, evalúe y controle la implementación de la estrategia formulada.

17.1 Revisión De Los Fundamentos De Las Estrategias

De acuerdo a las estrategias planteadas en el Plan Estratégico y una vez que estas se hayan ejecutado anualmente se revisan las bases de las estrategias actuales del Servicio Farmacéutico frente a los cambios que han sufrido los factores externos e internos a partir del diagnostico situacional realizado.

Aplicando este sistema de evaluación al Servicio Farmacéutico Municipal, y una vez terminado el año 2009, se deberá desarrollar el análisis del factor externo, con el mismo procedimiento aplicado en el presente estudio; lo cual permitirá determinar si se ha mantenido o han variado y que medidas correctivas se deben implementar.

Analizar la posición estratégica interna del Servicio Farmacéutico y su avance hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados es uno de los beneficios más significativos de la evaluación estratégica que permite a la organización determinar cuánto ha

variado su posición dentro del sector, para desarrollar este análisis se deben dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Siguen existiendo nuestras oportunidades en el medio?
- ¿Han surgido otras oportunidades externas? ¿Cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras amenazas?
- ¿Han surgido nuevas amenazas externas? ¿Cuáles son?
- ¿En que forma han reaccionado los usuarios ante nuestras estrategias?
- ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades del análisis interno

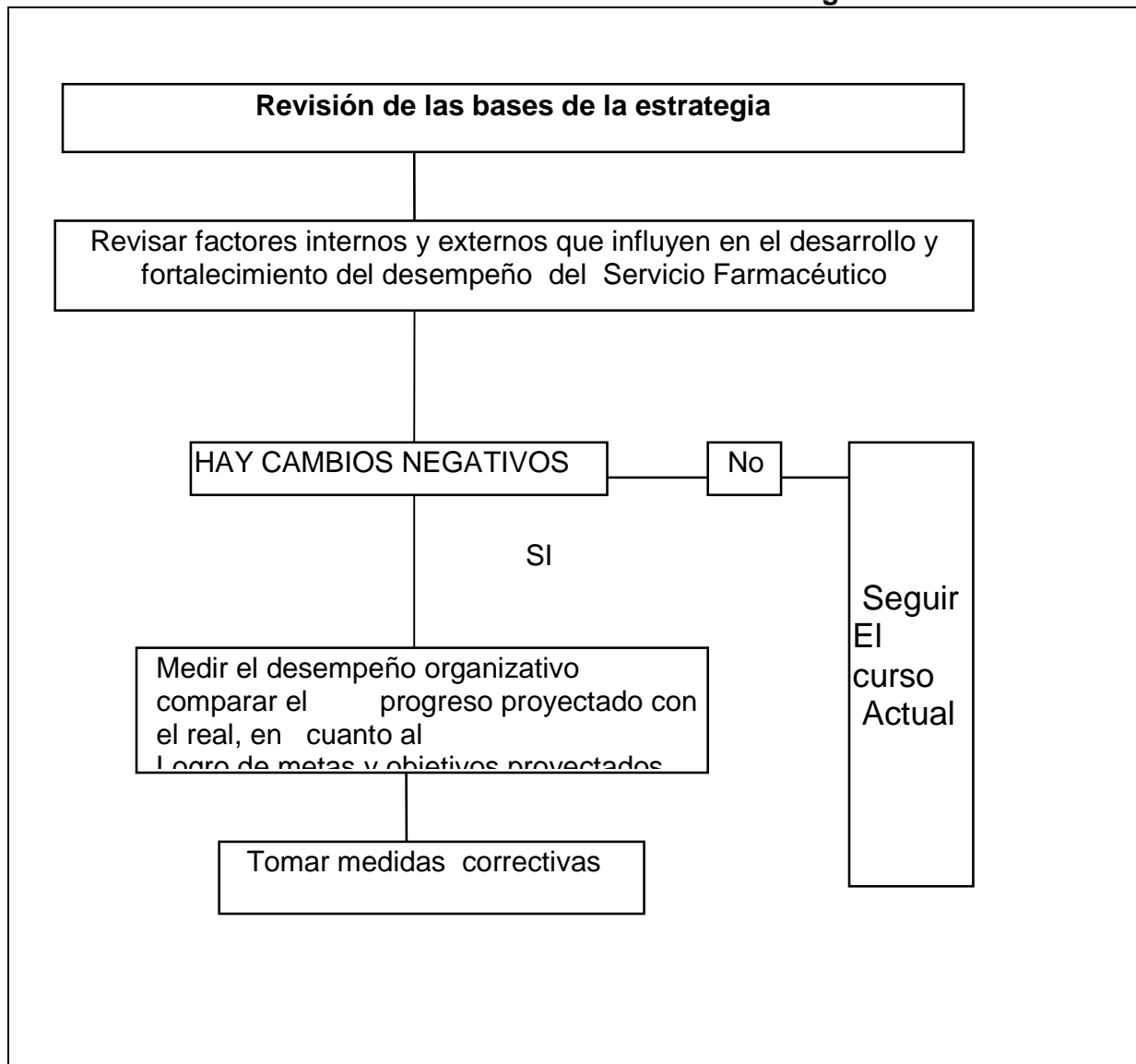
Una vez revisados los factores externos y éstos muestren variaciones importantes en las oportunidades y amenazas externas, se tendrá que reconsiderar las estrategias actuales a través del proceso de formación de estrategias. A veces, aunque el desempeño y el avance hacia las metas sean satisfactorias es necesario reevaluar y actualizar las estrategias, por cuanto existe la posibilidad de que cambios significativos en los factores externos e internos de una estrategia existente no se reflejen en los resultados operativos a corto plazo, aunque si produzcan resultados negativos sobre la posición y el desempeño a largo plazo.

De esta forma se revisan los fundamentos de las estrategias del Servicio Farmacéutico a partir de los cambios de los factores internos que se relacionan con la situación interna del Área, para así establecer cuál ha sido el comportamiento de un año a otro en sus fortalezas y debilidades ahí planteadas, si se han mantenido, si han variado, o que cambios significativos han presentado, dando respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Se mantienen las fortalezas internas?
- ¿Han surgido otras fortalezas internas? ¿Cuáles son?
- ¿Se han mantenido nuestras debilidades internas?
- ¿Han surgido otras debilidades internas? cuales?

Este proceso permitirá al Servicio Farmacéutico, contar con una herramienta de evaluación y control estratégico, con un carácter prospectivo por cuanto ella involucra decisiones que son trascendentales.

Tabla 4: Marco de Evaluación de estrategias



17.2. CONTROL Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO FARMACÉUTICO

Al igual que la revisión de los fundamentos de las estrategias, también esta actividad debe realizarse en forma permanente para controlar y evaluar las acciones realizadas, con el fin de implementar a tiempo los correctivos necesarios para el logro de los

objetivos. Cabe anotar que el responsable del control y de la evaluación del Servicio Farmacéutico es el Jefe o Director del Servicio, apoyado en el grupo de trabajo.

Para evaluar la organización es necesario monitorear el desarrollo de cada uno de los procesos en las fases y procesos que la conforman, utilizando una serie de indicadores apropiados como los siguientes:

- Verificación de la aplicación de pautas y métodos de selección y adquisición de medicamentos.
- Cumplimiento de las prácticas de almacenamiento.
- Porcentaje de pedidos por deterioro y su cuantía.
- Porcentaje de demanda insatisfecha.
- Eficiencia. Se obtiene dividiendo el gasto total del Servicio Farmacéutico sobre el número de personas atendidas.

18. PLAN OPERATIVO

Para efectos del Plan Operativo se presentan acciones relacionadas con la capacidad de la formación en el campo de la Administración de Empresas así:

- **Elaboración del Manual de Procesos y Procedimientos del Sistema de Suministro de Medicamentos.**

Teniendo en cuenta la normatividad establecida para cada uno de los procesos que hacen parte del Sistema de Suministro de Medicamentos, se presenta a continuación los procedimientos relacionados con la selección, adquisición, recepción, almacenamiento y dispensación de medicamentos así:

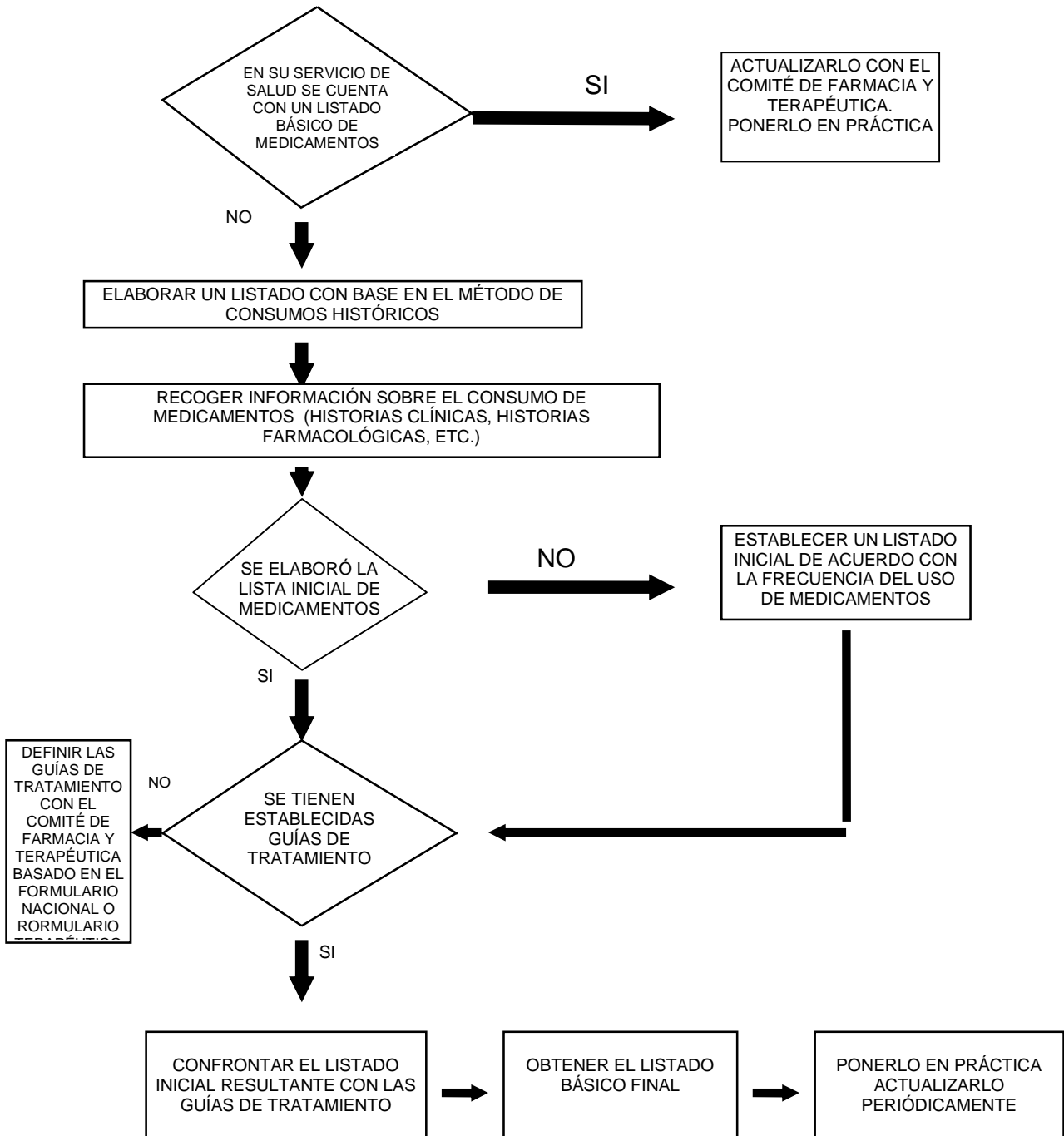
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE LOS MEDICAMENTOS.

RESPONSABILIDAD: COMITÉ DE FARMACIA Y TERAPEUTICA

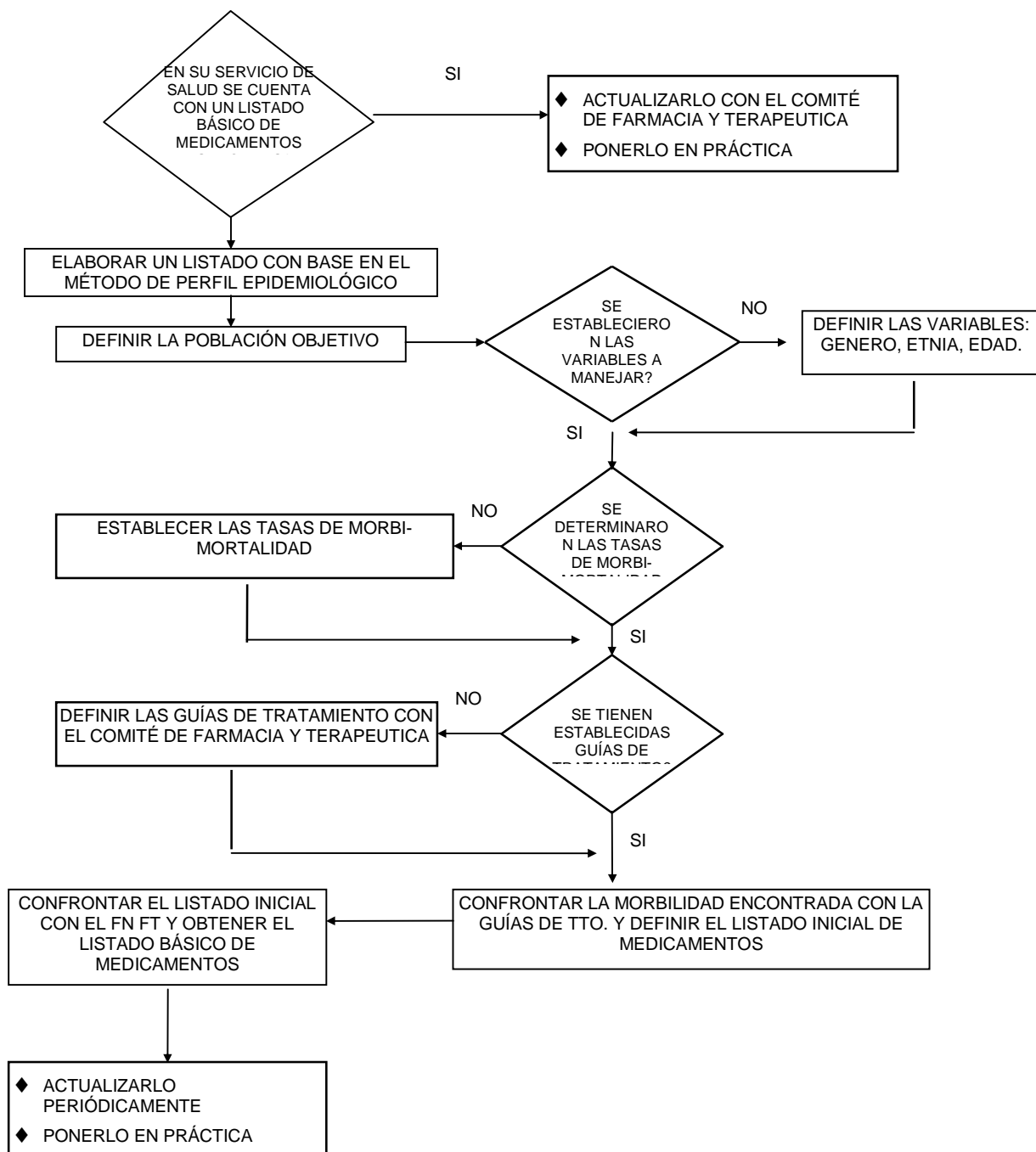
1. El Jefe del Servicio Farmacéutico recogerá información sobre el consumo de medicamentos de los registros médicos (historias clínicas, recetas) y de los archivos de inventario actualizados, tomando en cuenta una serie representativa en el tiempo.
2. A la vez, revisará el perfil epidemiológico de la población atendida según datos estadísticos y contrastará estos datos con las tendencias de prescripción para obtener un cuadro que resuma la realidad epidemiológica.
3. El Jefe del Servicio Farmacéutico establecerá una lista inicial de medicamentos ordenados según criterios de frecuencia.
4. El Comité de Farmacia y Terapéutica (CFT) desarrollará y establecerá guías de tratamiento fármaco terapéutico para cada patología, según las guías médicas de tratamiento institucionales. Es responsabilidad del CFT elaborar los protocolos de tratamiento de las patologías que aún no lo tengan.
5. El CFT confrontará el listado inicial con las guías de tratamiento y los datos epidemiológicos. El resultado será el listado básico de medicamentos e insumos esenciales para cubrir las principales patologías de la población atendida. La selección se realizará aplicando criterios que incluyan los siguientes aspectos de cada medicamento evaluado: Eficacia y seguridad, Costo-efectividad, aporte al arsenal terapéutico existente. Cada aspecto se evaluará con base en el análisis de la documentación disponible sobre la selección de medicamentos, (criterios de selección por la Organización Mundial de la Salud, lista modelo de medicamentos esenciales, resúmenes de la literatura médica, libros de referencia en farmacia y medicina etc.) a fin de otorgar acceso a la información básica que se debe conocer y aplicar en el proceso de selección.

6. Deberá compararse el listado seleccionado con el consumo histórico de los medicamentos por un período no inferior a seis meses. Todos los aspectos acordados en cada reunión del CFT se registrarán en un acta y deberán aprobarse por resolución.
7. Una vez aprobado, el listado básico de medicamentos deberá ser promovido dentro de la Institución por medio del boletín del Servicio Farmacéutico revisado por el CFT. El personal sanitario podrá manifestar sus inquietudes al Servicio Farmacéutico con relación al listado, pudiendo solicitar la inclusión de nuevos medicamentos o la remoción de otros.
8. El CFT se reunirá periódicamente con el fin de proceder a la revisión y/o actualización del listado institucional de medicamentos; también se reunirá cuando resulte necesaria la evaluación del listado por solicitudes de médicos o enfermeras relacionadas con la inclusión o remoción de medicamentos. Las decisiones adoptadas serán notificadas a todo el personal sanitario.
9. La definición de los stocks para los diferentes servicios se hará con base en el listado de Institución, esta labor es responsabilidad del Comité de Farmacia y Terapéutica y los jefes de cada uno de los servicios en cuestión. Se recomienda la participación de al menos un representante de los médicos de cada servicio. Para cada reunión se debe elaborar un acta que permita aprobar los acuerdos por resolución.
10. Con base en el listado institucional, el Servicio de Farmacia deberá elaborar y actualizar el Formulario Farmacoterapéutico, cuyo contenido ha de ser revisado y aprobado por el CFT.
11. La prescripción por fuera del P.O.S. deberá ser evaluada por el Comité de Farmacia y Terapéutica, responsable de establecer los criterios que se emplearán para ratificar la solicitud o sugerir alternativas antes de autorizar la compra.

18.1 Diagrama De Flujo De La Selección De Medicamentos Por el Método De Consumo Histórico.



18. 2 Diagrama De Flujo De La Selección De Medicamentos Por El Método De Perfil Epidemiológica.



Convenciones: FN Formulario Nacional; FT: Formulario Terapéutico, TTO: Tratamiento

18.3. Procedimiento: Adquisición De Medicamentos Esenciales

1. El Jefe del Servicio Farmacéutico deberá tener depurado el listado de los medicamentos e insumos que hayan llegado a su punto de reposición para indicar el proceso de compra.
2. Solicitar la cotización de los medicamentos utilizando la modalidad de compra definida previamente por el Comité de Compras o por la Administración, dentro del marco legal vigente, para tal efecto se utilizará el formato (SF-F-001).
3. El Jefe del Servicio Farmacéutico elaborará las órdenes de compra utilizando el formato diseñado para tal fin (SF-F-002). Se presentarán al Comité de compras y a la administración para su evaluación, firma y legalización.
4. Se evaluarán las ofertas y las características de cada proveedor a fin de tomar la mejor decisión para tal efecto se utiliza el formato SF-F-003). El Secretario del Comité de Compras debe elaborar un acta en cada reunión.
5. se harán llegar las órdenes de compra (Vía fax o correo) al proveedor para el despacho de los medicamentos e insumos solicitados.
6. Se archivarán copia de las órdenes de compra para realizar los posteriores procesos de recepción y cancelación.

HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES
SF-F-003

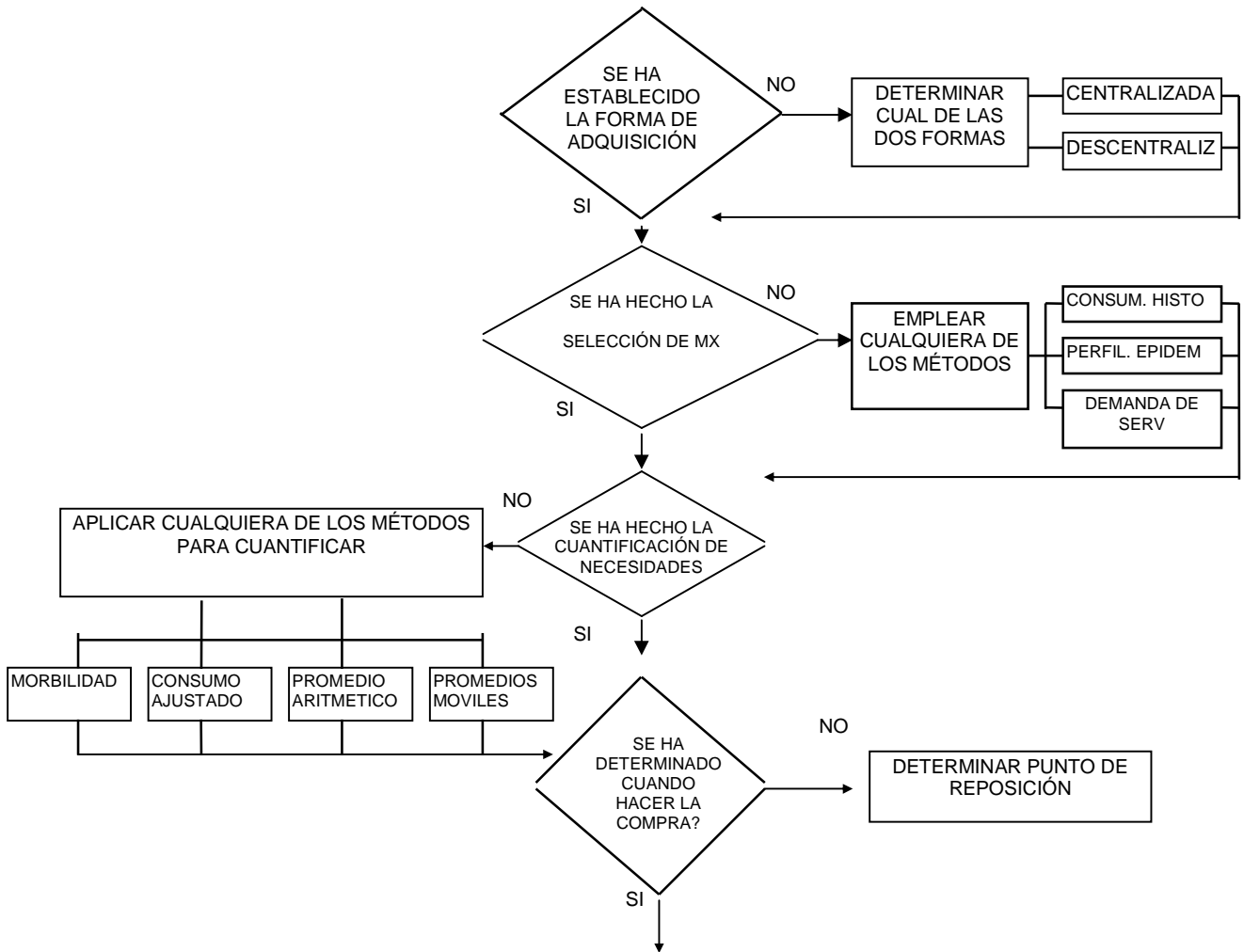
SERVICIO FARMACEUTICO HOSPITAL SAN JOSE TUQUERRES			FECHA:
	DIRECCIÓN:	CIUDAD:	TELEFONOS:
PROVEEDOR:			
NIT:		DIRECCIÓN:	
CIUDAD:		TELEFONOS:	FAX:
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	PRESENTACION	CANTIDAD X UNIDAD	

REGISTRO DE PROVEEDORES

REGISTRO DE PROVEEDORES		Registro No. _____	
		Fecha / / / /	
RAZON SOCIAL _____			
NIT _____		DIRECCIÓN _____	
TELEFONOS _____		FAX: _____	
E-MAIL _____			
REPRESENTANTE LEGAL _____			
CONDICIONES COMERCIALES		ESPECIFICACIONES TECNICAS	
DESCUENTOS	IVA		
CONDICIONES DE CALIDAD		ESPACIO PARA IPS	
		CALIFICACIÓN	OBSERVACION
		ADMINISTRATIVO	
		FINANCIERO	
		TECNICO	
		TOTAL	

FIRMA _____

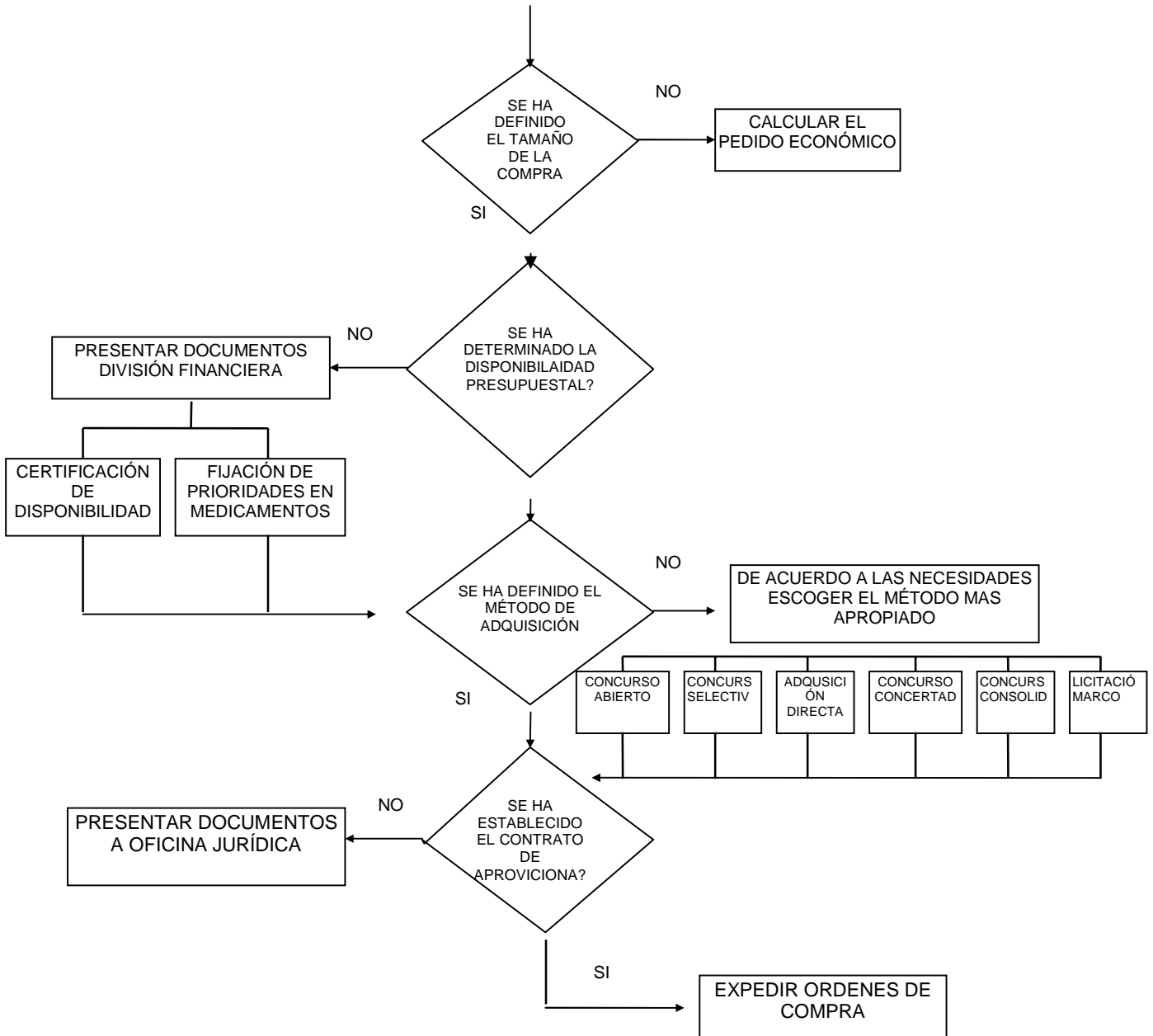
DIAGRAMA DE FLUJO DE ADQUISICIONES



Continúa

DIAGRAMA DE FLUJO DE ADQUISICIONES

CONTINUACIÓN



18.4 PROCEDIMIENTO: RECEPCION TECNICA DE MEDICAMENTOS

1. El regente comparará las órdenes de compra con las facturas entregadas por el proveedor para verificar productos recibidos, cantidades y precios previamente pactados, con visto bueno del Jefe del Servicio Farmacéutico.
2. Revisar y destapar los embalajes, verificando las condiciones administrativas del contenido, como nombre del medicamento, presentación, concentración, cantidades y precios.
3. Verificar las condiciones técnicas del medicamento o insumo: Nombre genérico y comercial, forma farmacéutica, envase, lote de fabricación, fecha de vencimiento, registro sanitario.
4. El Jefe del servicio aceptará los medicamentos que cumplen con las normas técnicas y administrativas y el Auxiliar y/o Regente de Farmacia diligenciará el Acta de Recepción con la información verificada según como se indica en formato (SF-F-004).
5. El Jefe del Servicio firma recibido en la Orden de Compra, registrando las observaciones que se presenten y haciendo firmar a quien entrega. Se archivarán las copias de órdenes de compra y facturas.
6. Una vez verificados todos los pasos anteriores, el auxiliar y/o Regente de Farmacia procederá a registrar el ingreso al inventario de los insumos registrados en el Acta de Recepción.

**HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES
ACTA DE RECEPCIÓN DE MEDICAMENTOS**

SF-F-004

SERVICIO FARMACEUTICO

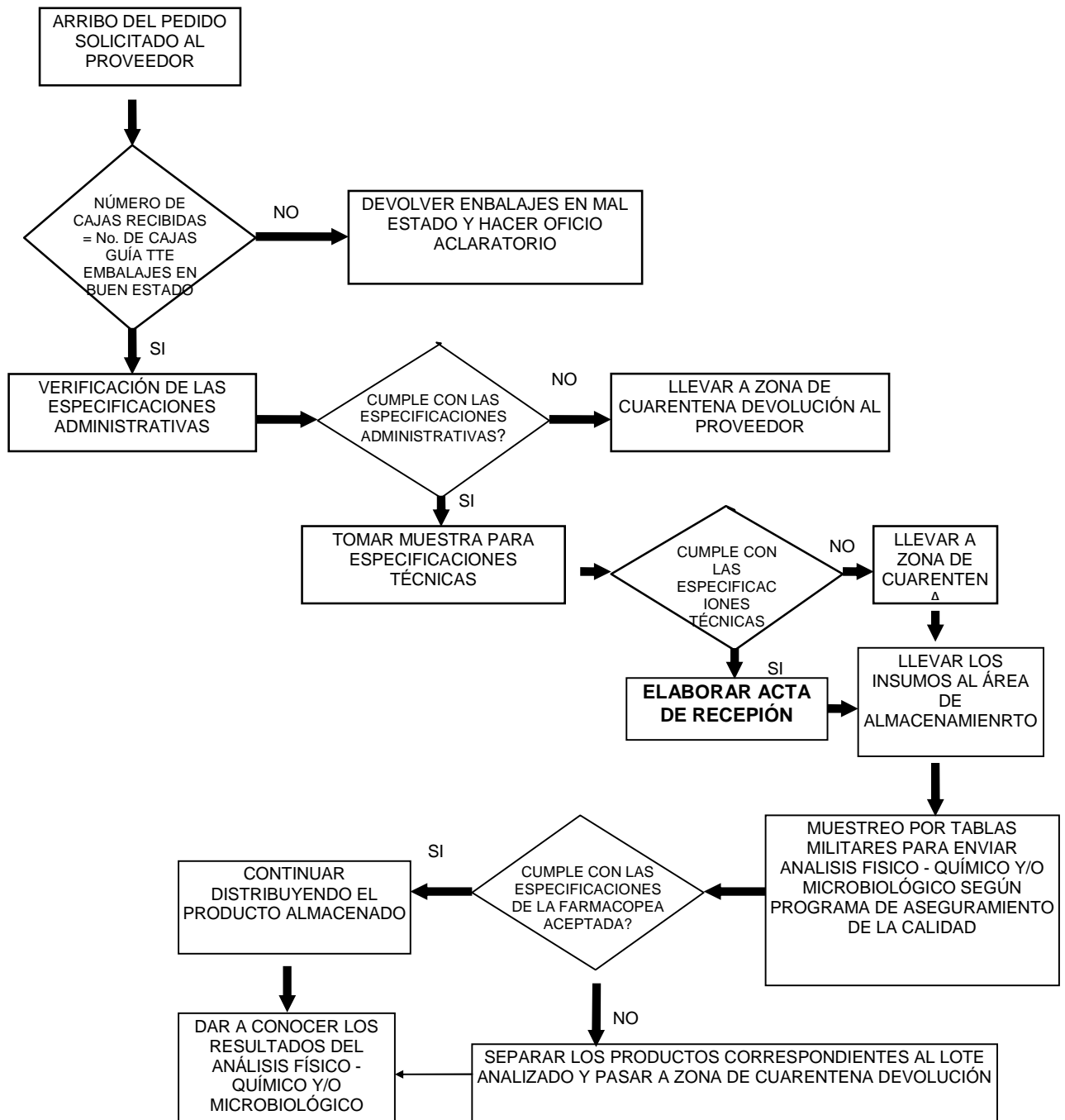
Fecha: _____ Número: _____ Corresponde a la O.C. No. _____
Factura No.: _____ Entrega No. _____

Proveedor: _____ Responsable: _____

CODIGO	NOMBRE GENÉRICO/COMERCIAL	PRESENTACIÓN COMERCIAL	NUMERO DE LOTE	No. REGISTRO INVIMA	FECHA DE VENCIMIENTO	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD RECIBIDA

Entregó: _____ Recibió: _____
_____ Verificó: _____

18.4.1 Diagrama De Flujo Del Proceso De Recepción



18.5 Procedimiento: Almacenamiento Técnico De Medicamentos Esenciales.

1. Se colocarán sobre las estibas los embalajes completos entregados por el proveedor. Nunca se colocarán medicamentos sobre el piso.
2. Se ubicarán los medicamentos en las respectivas estanterías, teniendo en cuenta el Sistema de Ordenamiento Interno de la Farmacia.
3. Se ubicarán en la nevera los medicamentos que requieran mantenerse refrigerados.
4. Para evitar el deterioro de los principios activos fotosensibles, por regla general se mantendrán todos los medicamentos en sus empaques originales.
5. Se registrará diariamente la temperatura de la nevera y las condiciones ambientales del área de almacenamiento (humedad y temperatura) a diferentes horas (8 a.m. y 2 p.m.), utilizando el formato de Control de Factores Ambientales (SF-F-005)
6. Los medicamentos de Control especial contemplados en la Resolución 826 de 2003 (Abril 10 de 2003) se deberán almacenar tomando las debidas medidas de seguridad, esto es, en un botiquín o estante bajo llave y señalizado.
7. La entrada y salida (justificada) de cada medicamento de Control especial se registrará en un libro de contabilidad de tres columnas, bajo la responsabilidad del Jefe del Servicio Farmacéutico; además se debe realizar el Registro del Informe Mensual de Medicamento de Control Especial, para tal fin se utiliza el formato (SF-F-006).

SF-F-005

HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES

CONTROL DE FACTORES AMBIENTALES: TEMPERATURA, HUMEDAD RELATIVA Y LA CADENA DE FRIO.

FECHA: MES: _____ AÑO: _____ AREA: _____ RESPONSABILIDAD _____

DIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	
T E M P E R A T U R A																																	
H U E L D A D I V A																																	

HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES
SF-F-006
INFORME MENSUAL DE CONSUMO DE MEDICAMENTOS DE CONTROL ESPECIAL

FECHA: DIA: _____ MES: _____ AÑO: _____ CIUDAD _____ TEL _____

RESPONSABLE DEL SERVICIO _____ NO. DE FORMULAS _____

MEDICAMENTO GENERICO	MEDICAMENTO				CANTIDAD SALIDA	NO. FORMULAS	SALDO
	UNIDAD FARMAC	SALDO ANTERIOR	CANTIDAD INGRESO	PRÓVEEDOR			
COMERCIAL							

FIRMA DEL RESPONSABLE _____

18.5.1 Procedimiento: Control De Fechas De Vencimiento

El Regente de farmacia y/o el Auxiliar de Farmacia Registrarán en el libro de fechas de vencimiento los medicamentos recepcionados.

1. Se revisará mensualmente la Fecha de Vencimiento de los medicamentos, haciendo uso del formato de Control de Fechas de Vencimiento (SF-F-007) y teniendo en cuenta la información de las Actas de Recepción, se deberá dar de baja en el inventario a los medicamentos e insumos vencidos y avisar al proveedor con tres meses de anticipación para su cambio o como se haya pactado.
2. Eliminar del libro los insumos que ya se consumieron.
3. Determinar los insumos que vencen en los próximos tres (3) meses.
4. Los medicamentos vencidos se ubicaran identificados en el área de cuarentena (medicamentos vencidos), diferenciándolos claramente de aquellos que serán devueltos al proveedor por incumplimiento de condiciones técnicas y/o administrativas.
5. Se registrarán los medicamentos vencidos (no susceptibles de cambio) e insumos averiados para el control permanente de inventario. En caso de averías (roturas, daños, etc.) se hará uso del Acta de Control de Averías (SF-F-009).
6. Se contacta al proveedor para la devolución y se hace seguimiento al procedimiento.

HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES
SF-F-007

REPORTE MENSUAL DE FECHAS DE VENCIMIENTO

MES A REPORTAR: _____ VENCEN

MEDICAMENTO	FORMA FARMACEUTICA	NUMERO DE LOTE	PROVEEDOR	CANTIDAD A DEVOLVER

AUXILIAR O REGENTE DE FARMACIA

Vo.Bo. JEFE SERVICIO FARMACEUTICO

HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES
SF-F-008

ACTA DE DEVOLUCIÓN AL PROVEEDOR

PROVEEDOR _____ FECHA DE REPORTE _____

PRODUCTO FARMACÉUTICO	FORMA FARMACEUTICA	NUMERO DE LOTE	FECHA DE VENCIMIENTO	CANTIDAD A DEVOLVER

AUXILIAR O REGENTE DE FARMACIA

Vo.Bo. JEFE SERVICIO FARMACEUTICO

PROVEEDOR

Seguimiento: _____

**HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES
SF-F-009**

ACTA DE CONTROL DE AVERIAS

Correspondiente al mes de: _____ de _____ No. _____

NOMBRE GENERICO	NOMBRE COMERCIAL O LABORATORIO	FORMA FARMACEUTICA	CANTIDAD AVERIADA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL

RESPONSABLE: _____

HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES
SF-F-011

SOLICITUD INTERNA DE MEDICAMENTOS

FECHA DE SOLICITUD _____ ORIGEN DE SOLICITUD _____

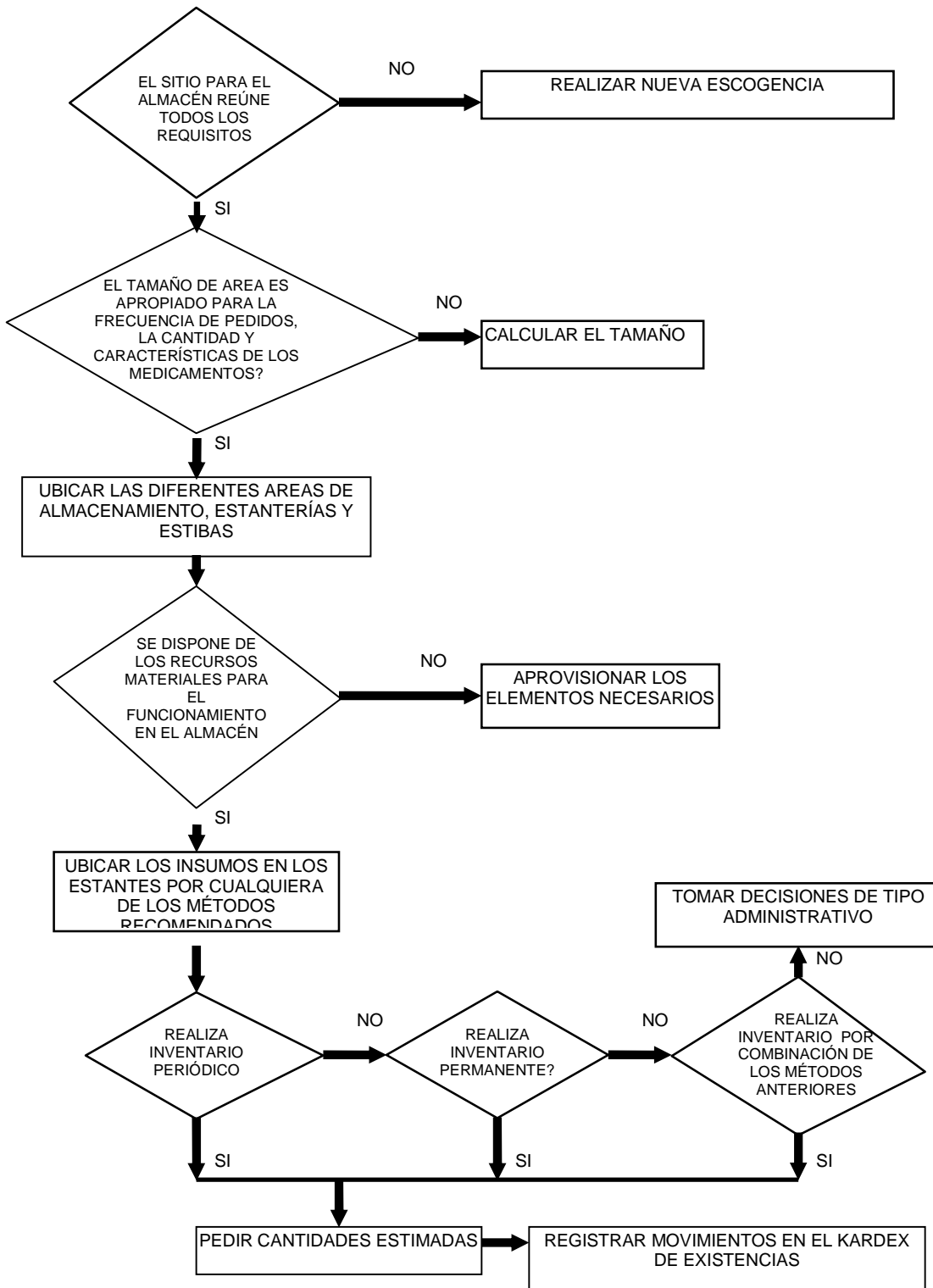
PRODUCTO FARMACÉUTICO	FORMA FARMACEUTICA	NUMERO DE LOTE	FECHA DE VENCIMIENTO	CANTIDAD SOLICITADA

AUX. O REGENTE DE FARMACIA

RECIBE SOLICITUD

Observaciones: _____

18.6. Diagrama De Flujo Del Proceso De Almacenamiento



18.7. PROCEDIMIENTO: DISPENSACION DE MEDICAMENTOS

1. El médico tratante prescribe la farmacoterapia que el paciente necesita. Este se dirige al Servicio Farmacéutico a reclamar los medicamentos prescritos.
2. El Regente y/o Auxiliar de Farmacia recibirá y revisará las órdenes médicas notificando al médico tratante si alguna orden no cumple con los parámetros utilizando para ello el Formato de Observaciones de Orden Médica (SF-F-010). El médico tratante deberá escribir nuevamente la orden médica.
3. Una vez revisada y verificada la orden médica, el Regente y/o Auxiliar de Farmacia dispensará al paciente la formulación prescrita, brindándole información requerida de la medicación a administrar a fin de lograr un cumplimiento terapéutico y un uso racional de medicamentos. En caso de dispensación interna se diligenciará el formato de solicitud de medicamentos (SF-F-011).
4. Se procede a facturar el número de medicamentos dispensados por paciente.

HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES
SF-F-010
OBSERVACIONES ORDEN MÉDICA

MEDICAMENTO: _____ FECHA: _____

NOMBRE DEL PACIENTE: _____

Apreciado Doctor: _____

En la farmacia se ha recibido una orden médica, expedida por usted, que no cumple con los parámetros establecidos por el Comité de Farmacia y Terapéutica y de la cual resaltamos a continuación, con una X, el error presentado para que sea corregido y tenido en cuenta en prescripciones futuras y así poder dispensar el medicamento formulado:

- | | |
|---|-----|
| 1. Su firma no se encuentra registrada | () |
| 2. La orden médica es ilegible | () |
| 3. El medicamento fue formulado con nombre comercial | () |
| 4. El medicamento no se encuentra contemplado en el P.O.S. | () |
| 5. No se especifica la vía de administración | () |
| 6. La vía de administración no corresponde a la presentación disponible en la farmacia del Hospital | () |
| 7. No se especifica la frecuencia de administración | () |
| 8. No se especifica la concentración a administrar por dosis | () |
| 9. No se anexa fórmula de medicamento de control | () |
| 10. Otro. Ver observaciones. | () |

Observaciones:

Atentamente:

Servicio Farmacéutico

Hospital San José de Tuquerres.

CONCLUSIONES

Por ser el Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres una Entidad Gubernamental inscrita en el Sector Salud, está regulada en forma simultánea por instancias nacionales, departamentales y municipales, de competencias diferentes pero que deben tener políticas uniformes y coherentes.

La Institución cuenta con una estructura orgánica y funcional que bien podría aprovecharse en el crecimiento y mejoramiento continuo para el fin social que le compete. Existen varias estrategias reconocidas para realizar una excelente gestión; aún el marco de referencia teórico, legal y metodológico es perfectamente aplicables y brindan orientación para el análisis y toma de decisiones. La clave está en buscar el sistema más acertado, para su implementación, seguimiento y evaluación.

El estudio de la Institución tanto en el ámbito interno como externo, permitió reconocer que el Servicio Farmacéutico es un área del Hospital San José orientada a canalizar y administrar en forma eficiente los medicamentos en beneficio de la población del Municipio de Túquerres; por tanto es prioritario implementar la administración con calidad de los procesos a fin de garantizar calidad y eficiencia en el servicio.

Se puede afirmar que el Servicio Farmacéutico presenta serias deficiencias en virtud de las siguientes condiciones que rodean su actividad: Ausencia de planeación y más aún desde el enfoque estratégico; el incumplimiento de la normatividad que rige el Suministro técnico de medicamentos; el deficiente análisis de entorno; el desconocimiento de las expectativas y necesidades de atención a los usuarios; débil aprovechamiento de la información para la toma de decisiones y la ausencia de un plan de mejoramiento de la calidad del servicio.

El pertenecer al Sistema General del Hospital San José, limita en parte el desenvolvimiento y aplicación de mecanismos que pueden ser empleados en el proceso de direccionamiento; sin embargo contando con personal calificado e idóneo ésta debilidad se verá disminuida en la medida en que haya eficientes canales de comunicación y motivación.

RECOMENDACIONES

Es necesario que el Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres, sea administrada mediante procesos gerenciales modernos, que le permitan sacar ventaja de los cambios del entorno en materia de política social y del Sistema General de Seguridad Social que privilegia la calidad de los procesos y la participación de la comunidad en las acciones de prevención de la enfermedad y promoción de la salud.

Si bien es cierto, el presente es un esfuerzo académico; hecho que no le resta mérito, por cuanto es resultado de un estudio juicioso tanto del entorno como de las condiciones internas del Servicio Farmacéutico; por tanto es recomendable brindar el espacio para ser socializado, analizado y aprobado para la puesta en marcha en la Institución.

La característica de Entidad Estatal, no le exime al Servicio Farmacéutico del Hospital San José, implementar sistemas de administración modernos, relevantes y acordes con su realidad; no debe excluirse de la modernidad y por tanto debe iniciar un proceso de cualificación tanto institucional como del equipo profesional que en él laboran y así actuar en correspondencia a los planes que el Sistema General en Seguridad Social en Salud plantea en materia sanitaria.

Es recomendable aprovechar las oportunidades que en materia de fortalecimiento institucional le pueden brindar otras instituciones, principalmente Universidades y otras Instituciones en el ámbito de la salud mediante convenios interinstitucionales.

Con el propósito de mejorar la satisfacción del usuario se recomienda la realización de cursos de capacitación, la creación de estímulos para reconocer el desempeño de los trabajadores, la implementación de las escalas salariales vigentes para el sector y fortalecer los mecanismos de comunicación entre las directivas del servicio farmacéutico.

Es fundamental mejorar los canales de comunicación tanto interna como externa, que le permita a los usuarios conocer todo lo relacionado con las actividades que desarrolla el hospital, encaminadas a fortalecer la imagen corporativa.

El plan estratégico debe evaluarse permanentemente para establecer el cumplimiento de las metas y objetivos; es imprescindible para lograr su éxito su socialización y el compromiso de los directivos de liderar el proceso.

BIBLIOGRAFIA

ACESYS. Aspectos Básicos Administrativos para el Manejo Racional de Medicamentos. Santafé de Bogotá 2000.

Cooperativa de Hospitales de Antioquia. Curso de Gerencia y Administración de Sistemas de Suministro de Medicamentos Esenciales. Septiembre 2001.

DE ANGULO, José Miguel y Stella. Salud Integral. Mapa Internacional, Bolivia.1992

DECRETO 2309 DEL 15 de Octubre del 2002. Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

HOSPITAL SAN JOSÉ DE TÚQUERRES. Proyecciones Documento Interno. Año 2008.

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO, IDSN, Lineamientos de organización del Servicio Farmacéutico. Documento Área de Medicamentos 2004.

J.R. LAPORTI, G. TOGNONI. Estudios de utilización de Medicamentos y de Farmacovigilancia. 1999.

LEY 100 de 1993. Nuevo Régimen de Seguridad Social. ISS Nariño, 1994.

Manual de Suministros de Medicamentos - Ministerio de Salud.

Módulo CICLO II PLANEACION ESTRATÉGICA. Especialización en finanzas Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Santafé de Bogotá. Gráfica 3.2, Pág. 40.

MENDEZ Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación. Tercera edición. Santiago de Cali. Editorial Mc Graw Hill. 2001.

PERETTA Marcelo, Ciencia Graciela. Reingeniería de la Práctica Farmacéutica 1998.

PIZANO Mallarino., Carlos. Revista Vía Salud. No 2 "Administración por Políticas". Páginas 19 y 20.

PONTON LA VERDE, Gabriel; MALAGON LONDOÑO, Gustavo; GALAN MORERA, Ricardo. "*Planeación Estratégica de Hospitales*". ADMINISTRACIÓN HOSPITALARIA. Editorial Medica Internacional Ltda. Bogotá - Colombia. Pág. 78 a 83.

PORTER, Michel. Conceptos sobre análisis competitivo. DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Legis serie empresarial.

PROYECTO DE DESARROLLO HUMANO INTEGRAL, Memorias Taller de Capacitación a Dinamizadores del Cambio, Ministerio de Salud, Cali, Septiembre de 2003.

SERNA GOMEZ HUMBERTO, Planeación y Gestión estratégica, Bogotá. RAM Editores, 1996

ANEXOS

**ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA
UNIVERSIDAD DE NARIÑO.
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
FORMATO PARA EL DIAGNÓSTICO INTERNO
HOSPITAL SAN JOSE DE TUQUERRES E.S.E.**

Investigación: Plan Estratégico del Servicio Farmacéutico Del Hospital San José de Túquerres E.S.E para el periodo 2010-2012.

Objetivo: Elaborar el diagnóstico actual del Servicio Farmacéutico del Hospital San José, con base en el análisis situacional interno, identificando fortalezas y debilidades del Servicio.

Responsables: Diana Berónica Caiza Bolaños, Gladys Portilla

IDENTIFICACION DEL SISTEMA DE SUMINISTROS DE MEDICAMENTOS		
Nombre de la Entidad		Año de creación
Misión		Principales servicios que presta
Principales resultados logrados en el Sistema de Suministros de Medicamentos.		Principales dificultades que ha tenido el Sistema de Suministros de Medicamentos.
1. Breve historia del sistema de suministros de medicamentos (Mencione los momentos más relevantes).		
2. ¿Cuántas personas y que cargos existen en el sistema de suministros de medicamentos?		
3. Mencione los factores internos y externos que han motivado cambios importantes en el sistema de suministros de medicamentos de la entidad		

durante los últimos dos años.

4. ¿Cuales son las características que distinguen al sistema de suministro de medicamentos del hospital?

OBSERVACIONES:

SELECCIÓN Y ESTIMACION DE NECESIDADES DE MEDICAMENTOS

1. Describa el proceso de selección de medicamentos que implementa la ESE.

2. ¿Cuál es la normatividad que regula el proceso de la Selección de los medicamentos?

3. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla el Comité de Farmacia y Comité de Terapéutica?

4. ¿De que manera se tiene en cuenta el perfil epidemiológico prevalente en el Municipio para la selección de los medicamentos?

5. ¿Cuáles son los criterios que se tienen en cuenta para la escogencia de los medicamentos? Eficacia ____ Calidad ____ Disponibilidad ____ Menor riesgo en su utilización ____ Costo ____ Otros
¿Cuáles? _____

6. ¿Cuáles son los principales logros alcanzados por el proceso de Selección de medicamentos?

7. ¿Cuáles son sus objetivos y metas?

8. ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene el proceso de Selección de medicamentos?

9. ¿Cuáles son los aspectos de la selección de medicamentos que Usted

<p>considera deben ser medidos y controlados en forma permanente?</p> <p>10. ¿Cuáles son los indicadores que Usted considera convenientes para el control?</p>
<p>ADQUISICIÓN DE MEDICAMENTOS ESENCIALES</p>
<p>1. Describa el proceso de Adquisición de medicamentos esenciales que implementa la ESE.</p>
<p>2. ¿Cuál es la normatividad que regula el proceso de la Adquisición de los medicamentos?</p>
<p>3. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla el personal encargado de la Adquisición de los medicamentos?</p>
<p>4. ¿De que manera se tiene en cuenta el perfil epidemiológico prevalente en el Municipio para la compra de los medicamentos?</p>
<p>5. Cuáles son los criterios que se tienen en cuenta para la compra de los medicamentos: Eficacia ____ Calidad ____ Disponibilidad ____ Inventario ____ Costo ____ presupuesto ____ Otros Cuáles _____</p>
<p>6. Cuáles son los principales logros alcanzados por el proceso de Adquisición de medicamentos.</p>
<p>7. ¿Cuáles son sus objetivos y metas?</p>
<p>8. ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene el proceso de Adquisición de medicamentos?</p>
<p>9. ¿Cuáles son los aspectos de la Adquisición de medicamentos que Usted considera deben ser medidos y controlados en forma permanente?</p>

10. ¿Cuáles son los indicadores que usted considera convenientes para el control?
RECEPCION DE MEDICAMENTOS
1. Describa el proceso de Recepción de medicamentos que implementa La ESE
2. ¿Cuál es la normatividad que regula el proceso de Recepción de los medicamentos?
3. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla el personal encargado de la Recepción de los medicamentos?
4. ¿De que manera se tiene en cuenta la verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas y administrativas acordadas mediante el proceso de adquisición?
5. ¿Cuáles son los criterios que se tienen en cuenta para la Recepción de los medicamentos? Medicamento solicitado ___ Nombre Genérico ___ Forma Farmacéutica ___ Concentración ___ Presentación Comercial ___ Cantidades requeridas ___ Valor y plazo estipulados en la orden de compra ___ otros ___ ¿Cuáles? _____
6. ¿Cuáles son los principales logros alcanzados por el proceso de Recepción de medicamentos?
7. ¿Cuáles son sus objetivos y metas?
8. ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene el proceso de Recepción de medicamentos?

ALMACENAMIENTO DE MEDICAMENTOS ESENCIALES
1. Describa el proceso de Almacenamiento de medicamentos que implementa la ESE.
2. ¿Cuál es la normatividad que regula el proceso de Almacenamiento de los medicamentos?
3. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla el personal encargado del almacenamiento de los medicamentos?
4. ¿De que manera se tiene en cuenta para el almacenamiento la ubicación técnica, Espacio físico bien seleccionado, debidamente diseñado?
5. ¿Cuáles son los criterios que se tienen en cuenta para el Almacenamiento de los medicamentos? temperatura ____ Humedad ____ Luz ____ Ventilación ____ Condiciones para el buen estado de los medicamentos y que no pierdan su principio activo _____ Área Suficiente _____ otros_____
¿Cuáles? _____
6. ¿Cuáles son los principales logros alcanzados por el proceso de Almacenamiento de medicamentos?
7. ¿Cuáles son sus objetivos y metas?
8. ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene el proceso de Almacenamiento de medicamentos?
9. ¿Cuáles son los aspectos del Almacenamiento de Medicamentos que Usted considera deben ser medidos y controlados en forma permanente?
10. ¿Cuáles son los indicadores que Usted considera convenientes para el

control?

DISPENSACION DE MEDICAMENTOS ESENCIALES

1. Describa el proceso de Dispensación de medicamentos que implementa la ESE.

2. ¿Cuál es la normatividad que regula el proceso de Dispensación de los medicamentos?

3. ¿Cuáles son las funciones que desarrolla el personal encargado de la Dispensación de los medicamentos?

4. ¿Cuáles son los criterios que se tienen en cuenta para la Dispensación de los medicamentos?

Interpretación correcta de la prescripción médica ____ ordenamiento de medicamentos en la farmacia por orden alfabético, farmacológico ____ Conteo y rotulación de los medicamentos prescritos ____ Control de las Entregas ____ Aclaraciones pertinentes sobre las recomendaciones establecidas por el médico en la fórmula ____ otros ____ Cuáles

5. ¿Cuáles son los principales logros alcanzados por el proceso de Dispensación de medicamentos?

6. ¿Cuáles son sus objetivos y metas?

7. ¿Cuáles son las principales dificultades que tiene el proceso de Dispensación de medicamentos?

**ANEXO B. FORMATOS DE ENCUESTA DIRIGIDA AL USUARIO EXTERNO
DEL SERVICIO FARMACÉUTICO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FORMATO PARA EL DIAGNOSTICO INTERNO
HOSPITAL SAN JOSE DE TÚQUERRES E.S.E.**

Investigación: Plan Estratégico del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres E.S.E para el periodo 2010-2012.

Responsables: Diana Berónica Caiza Bolaños, Gladys Portilla

OBJETIVOS:

- Conocer la opinión que posee el usuario acerca del servicio de dispensación recibido por parte del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Túquerres.
- Recibir sugerencias para el mejoramiento del servicio.

1. Sexo

a) Masculino _____ b) Femenino _____

2. Grupo de edad:

a). 18 a 28 años ____ b). 29 a 39 años ____ c). 40 a 50 años ____
d). Mayor de 50 años ____

3. Lugar de Residencia _____

5. ¿Cómo califica Usted; los siguientes aspectos del Servicio Farmacéutico recibido del Hospital? (Factores que influyen en la prestación del servicio).

Bueno (B)

Regular (R)

Malo (M)

- a) Atención ____ b). Costos/Precios ____ c). Comodidad sitio ____
d). Orientación clara sobre la prescripción del médico ____
e). Calidad del servicio ____ f). Personal que atiende ____
g). Agilidad ____ h). Amabilidad ____ i) Asesoría ____

Expresar las razones de su calificación.

5. ¿Cómo evalúa al personal (Profesionales, Regentes de Farmacia, y Auxiliares) que prestan sus servicios en el Servicio Farmacéutico del Hospital? (Utilice una escala de 1 a 5 en la cual)

1. Muy insatisfecho. 2. Insatisfecho. 3. Indiferente, 4. Satisfecho 5. Muy satisfecho. Para los siguientes aspectos:

ASPECTOS	GRADOS DE SATISFACCIÓN				
	1	2	3	4	5
1. Presentación Personal					
2. Conocimiento del servicio					
3. Agilidad en la atención					
4. Claridad en las orientaciones sobre la prescripción médica					
5. Trato amable					

6. ¿Que dificultades Usted ha tenido para seguir los tratamientos recomendados por el médico?

7. ¿Qué servicios de apoyo para el usuario le gustaría que el Hospital le ofreciera mediante el Servicio Farmacéutico para llevar a cabo su tratamiento farmacológico y así cuidar su salud?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Expresar sus observaciones:

8. ¿Cuando usted o algún familiar enfermo(a) asistió al Hospital le

Indicaron algún tratamiento?

a). SI

b). NO

¿Pudo cumplir con el tratamiento?

a). SI

b). NO

¿Por Qué? _____

9. Cuando el personal de salud le indicó el tratamiento que debería seguir ¿Usted entendió completamente sus indicaciones?

a). SI

b). NO

¿Por Qué? _____

ANEXO C. PERCEPCIÓN Y CALIFICACIÓN DEL USUARIO ACERCA DEL SERVICIO FARMACÉUTICO.

Con el ánimo de complementar el diagnóstico relacionado con el proceso de Dispensación de Medicamentos en el Hospital, ésta investigación aplicó una encuesta a 380 usuarios quienes plantearon sus comentarios, opiniones, sugerencias y observaciones las cuales se registran a continuación:

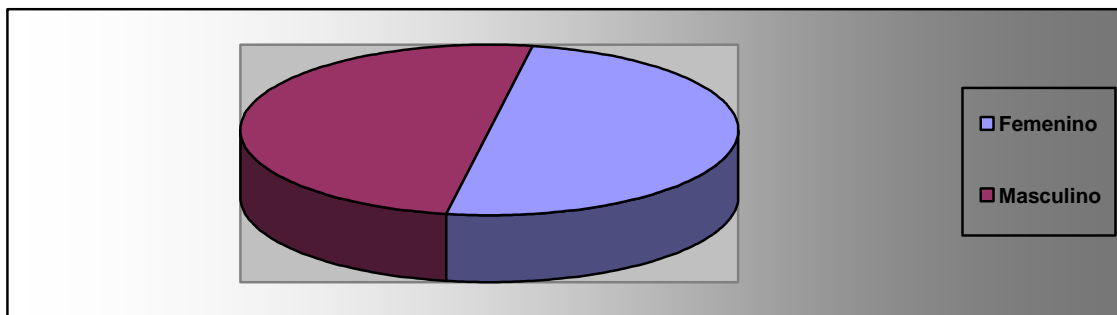
En el cuadro 1, se puede apreciar el género de los entrevistados, así la consulta fue realizada tanto a personas de género femenino como masculino.

Cuadro 1. Género de los Entrevistados

Género	Frecuencia	Participación %
Masculino	160	42
Femenino	220	58
Total	380	100

Fuente: Usuarios del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres

Gráfica 1. Género de los Entrevistados



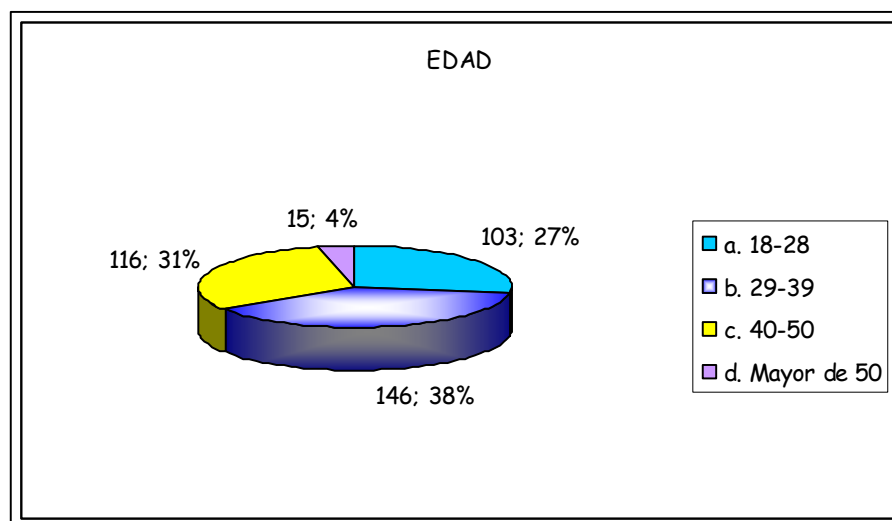
En el cuadro y gráfica 2 se puede apreciar claramente la distribución de la muestra de personas entrevistadas según rango de edad; para tales efectos se contempló cuatro rangos a saber: personas de 18 a 28 años de edad, 29 a 39 años, de 40 a 50 años; y mayores de 50 años; como se observa, existe un factor de homogeneidad en los diferentes rangos de edad; lo que permite contar con un equilibrio, evitando sesgos en la información obtenida.

Cuadro 2. Edad de los Entrevistados

Edad	Frecuencia	Participación %
18 a 28 años	103	27
29 a 39 años	146	38
40 a 50 años	116	31
Mayores de 50 Años	15	4
Total	380	100

Fuente: Usuarios del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres

Gráfica 2. Edad de los Entrevistados



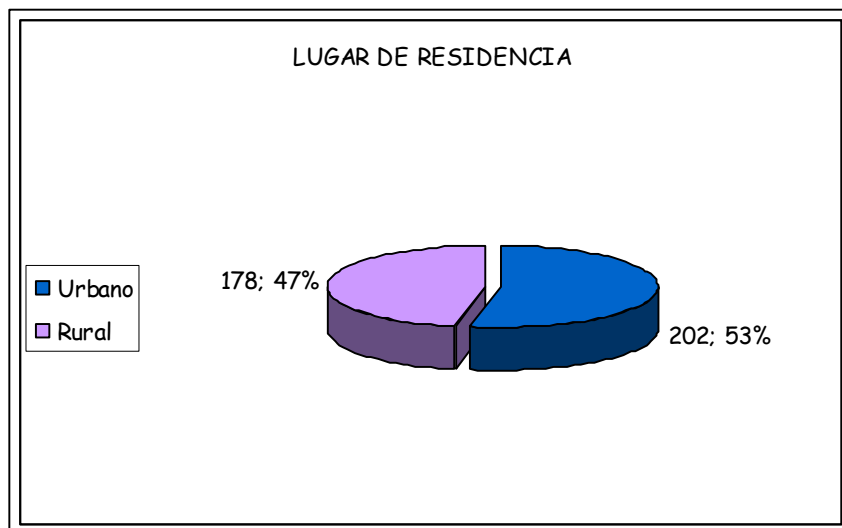
De igual forma, el cuadro 3, muestra la procedencia de las personas entrevistadas que corresponden a los sectores Rural y Urbano del Municipio de Tuquerres.

Cuadro 3. Procedencia de los Entrevistados

Procedencia	Frecuencia	Participación %
Sapuyes	51	13
Túquerres	183	49
Rancho Grande	16	4
Dos Quebradas	25	7
La Flor	27	7
San Roque Alto	35	9
Santa Isabel	43	11
Total	380	100

Fuente: Usuarios del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres

Gráfica 3. Procedencia de los Entrevistados



En el cuadro 4, se presenta la calificación de los factores que influyen en la prestación del servicio, entre ellos se pueden mencionar: La atención, costos/ precios, comodidad del sitio, orientación clara sobre la prescripción del médico, calidad del servicio, personal que atiende, agilidad, amabilidad y asesoría.

Cuadro 4. Calificación de los Factores que influyen en la prestación del servicio

Calificación	Bueno		Regular		Malo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Atención	107	28	153	40	120	32
Costos/Precios	162	43	218	57	-	-
Comodidad sitio	-	-	156	41	224	59
Orientación clara sobre la prescripción del médico	223	59	97	25	60	16
Calidad servicio	87	23	172	45	121	32
Personal que atiende	102	27	154	40	124	33
Agilidad	68	18	107	28	205	54
Amabilidad	76	20	186	49	118	31
Asesoría	132	35	163	43	85	22

Fuente: Usuarios del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres

De la información obtenida y contenida en los aspectos anteriores, se pueden plantear las siguientes conclusiones:

- ✓ En líneas generales existe la percepción de un servicio deficiente, lo cual se expresa en su calificación de regular en los aspectos como: la Atención (40%), costos y precios (57%), Amabilidad (49%), calidad del servicio (45%), personal que atiende (40%), y asesoría (43%). El factor de mayor puntaje negativo está relacionado con la comodidad del sitio, calificación que tiene razón de ser, como puede apreciarse en el registro fotográfico de las figura 1 y 2, en el cual se observan muchas personas en fila para recibir sus medicamentos; posición que obstaculiza realizar una orientación en forma clara, pausada, entendible y de ninguna manera favorece la eficiencia en la comunicación entre Farmaceuta y Paciente.

Figura 5: Usuarios en fila para recibir los medicamentos en el Hospital San José de Tuquerres.



- ✓ Sin embargo, pese a la incomodidad en la recepción de los medicamentos, en el cuadro se puede observar que el 59% de los usuarios reconocen que existe una orientación clara sobre la prescripción del médico y un 25% identifica este factor como regular.
- ✓ En la calificación malo, los puntajes más altos se encuentran en los factores relacionados con: comodidad del sitio (59%) y agilidad (54%).

En el cuadro 5; se expresan algunas razones que complementan la calificación:

Cuadro 5. Razones de la Calificación del Servicio Recibido por Los Usuarios.

- ✓ Falta de asesoría en la utilización de los medicamentos
- ✓ Espacio muy pequeño
- ✓ Son poco amables
- ✓ Excesivo tramites para determinadas consultas
- ✓ No respetan los turnos
- ✓ Falta de agilidad en la atención al usuario

Fuente: Usuarios del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres

En el cuadro 6, se presenta la calificación de los aspectos referentes al personal que labora en el Servicio Farmacéutico, para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios.

Cuadro 6. Calificación de los Factores que influyen en la prestación del servicio

Aspectos	GRADO DE SATISFACION									
	1		2		3		4		5	
a). Presentación personal	0	0%	72	19%	193	51%	102	27%	13	3%
b). Conocimiento del servicio	48	13%	147	39%	33	9%	126	33%	26	6%
c). Agilidad en la atención	126	33%	143	38%	24	6%	85	22%	9	2%
d). Claridad en las orientaciones sobre prescripción Médica.	26	7%	42	11%	22	6%	203	53%	87	23%
e). Trato amable	111	29%	152	40%	19	5%	62	16%	36	9%

Fuente: Usuarios del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres

En el cuadro 7, se identifican las dificultades presentadas para el seguimiento de tratamientos recomendados por el médico

Cuadro7. Dificultades para seguir los tratamientos

- ✓ No hay los medicamentos que le recomienda el médico
- ✓ Falta de orientación
- ✓ Olvido del consumo de medicamentos.
- ✓ No se indica la próxima fecha para control.
- ✓ Recomendaciones no muy claras.
- ✓ No se recogen los medicamentos porque el proceso es muy demorado.

Fuente: Usuarios del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres

En el cuadro 8, se consignan los servicios de apoyo que el usuario solicita por parte del Servicio Farmacéutico; como puede observarse en relación con los medicamentos se sugiere el centro de información de medicamentos así como también mayor participación de la comunidad y capacitación.

Cuadro 8. Servicios de Apoyo solicitados por el usuario en el Servicio Farmacéutico para llevar a cabo su tratamiento y así cuidar su salud.

- ✓ Visitas domiciliarias
- ✓ Menor dificultad en los trámites
- ✓ Que exista el Centro donde brinden información de medicamentos

- ✓ Capacitaciones
- ✓ Participación Comunitaria
- ✓ Facilidades para la comunicación telefónica
- ✓ Servicio Psicológico.

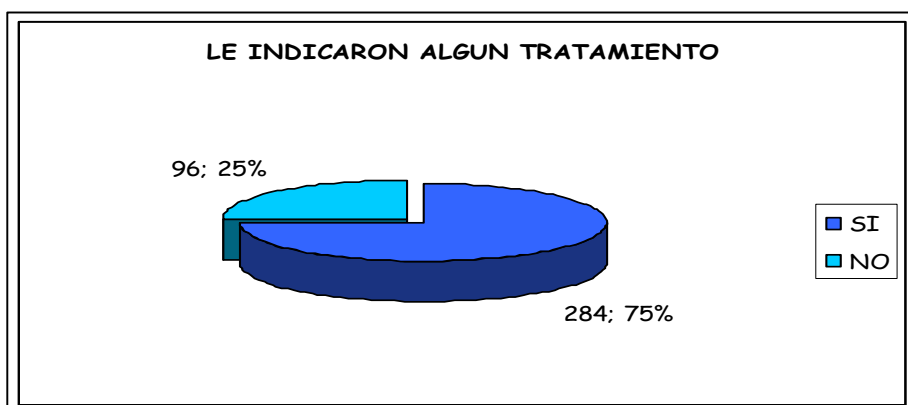
Fuente: Usuarios del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres

En el cuadro 9, se observa la indicación de algún tratamiento farmacológico al paciente o a algún familiar.

Cuadro 9. Indicación de tratamiento farmacológico.

SI	NO
284	96
75%	25%

Gráfica 4. Indicación de tratamiento farmacológico.



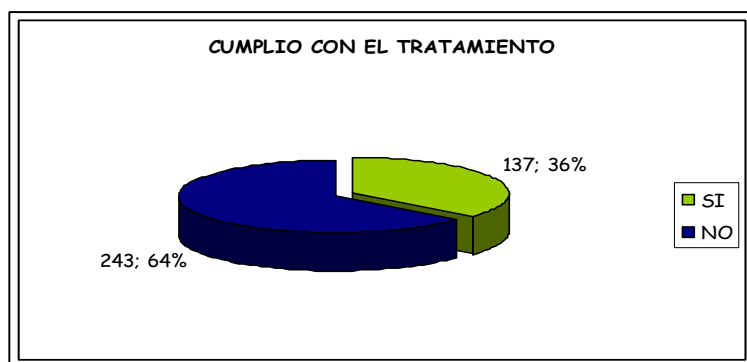
Fuente: Usuarios del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres

En esta perspectiva, el 75% de las personas que asistieron al Hospital a consulta recibieron un tratamiento; el 25% no lo recibió. Del 100% de ellos se le facilitó cumplir con el tratamiento al 36 %, porque considera que las explicaciones fueron claras; mientras que el 64% restante se le presentaron dificultades considerando que el personal no es adecuado, no hay claridad en las orientaciones recibidas.

Cuadro 10. Cumplimiento del Tratamiento Farmacológico.

SI	NO
137	243
36%	64%

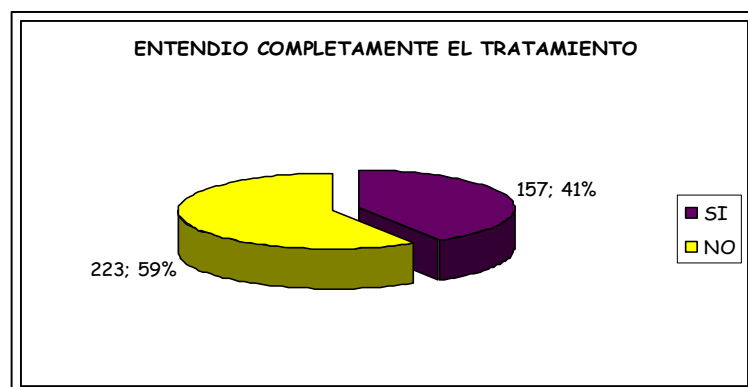
Gráfica 5. Cumplimiento del Tratamiento Farmacológico.



Fuente: Usuarios del Servicio Farmacéutico del Hospital San José de Tuquerres

En la Gráfica 6, Se puede observar que en relación con la orientación del personal del servicio Farmacéutico, referente a las indicaciones se manifiesta que el 59% de la población encuestada no entendió completamente las indicaciones, mientras un 41% dice haberlo entendido.

Gráfica 6. ¿Usted entendió completamente las indicaciones del médico?



SI	NO
157	223
41%	59%

En el cuadro 11, se consignan las razones por las cuales el usuario entendió o desconoció las indicaciones del medico para dar cumplimiento al tratamiento farmacológico recomendado.

**ANEXO D
REGISTRO FOTOGRAFICO.
PLANTA DE PERSONAL SERVICIO FARMACEUTICO
HOSPITAL SAN JOSE DE TÚQUERRES**

