

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL SAN ANDRÉS E.S.E. DE
TUMACO, PARA EL PERIODO 2007 -2009**

ELKIN EUDORO ESCOBAR TENORIO
OLGA FERNANDA LEUSSON BARAHONA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2006

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL SAN ANDRÉS E.S.E. DE
TUMACO, PARA EL PERIODO 2007 -2009**

ELKIN EUDORO ESCOBAR TENORIO
OLGA FERNANDA LEUSSON BARAHONA

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar el título de
Administrador de Empresas

Asesor
Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2006

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

La Universidad de Nariño por brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales y como personas de bien.

Todos los profesores de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en especial al Dr. Oscar Hernando Benavides Paz, asesor de esta investigación por guiarnos en nuestro trabajo.

Los Directivos del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, quienes depositaron su confianza para el desarrollo de este trabajo en esa institución.

Nuestras familias que nos colaboraron y nos apoyaron a seguir adelante y a todas las personas que de una u otra manera ayudaron en la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico,

A Dios,
por haberme guiado y hacer posible este triunfo.

A mis padres,
Evers Leusson y Rosmery Barahona,
por su apoyo incondicional, paciencia
y comprensión durante mi carrera
ya que sin ellos no hubiese logrado este éxito

A mis abuelos Telmo Leusson y Olga Olaya,
“Absalon Barahona y Maria Orobio” QEPD,
que me brindaron todo su apoyo en los
momentos difíciles, por su amor y afecto,

A mis hermanos:
Andrés, Linda, Margareth, Ever y Estefani
que me apoyaron y me dieron ánimo cuando lo necesité,
para lograr tan esperado sueño.

Con amor,

OLGA FERNANDA

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico.

A Dios todo poderoso y a la santísima trinidad,
por mostrarme constantemente el sendero del triunfo.

A mis padres:

José Escobar y Hermencia Tenorio,
por que son mi soporte incondicional, siempre con paciencia
y comprensión en cada uno de los momentos de mi vida,
ya que sin su acompañamiento no hubiese logrado este triunfo

A mis abuelos:

Angélica Angulo y “Agustín Tenorio” QEPD,
Orfilio Castillo y “Rosa Maria Escobar” QEPD,
que me brindaron desde aquí y
desde allá todo su apoyo en los
momentos difíciles, por su amor y afecto,

A mis hermanos:

Carlos, Edwin, José, Rocío y Agustín,
quienes constantemente me apoyan y
me dan ánimo en todo momento.

A mi cuñada Yolima Ante. Mis sobrinos Tico, Juguito y Luz
Por su apoyo ilimitado.

A mis tíos, primos demás familiares y amigos
Por entender limitantes de tiempo

Con mucho amor,

ELKIN EUDORO

RESUMEN

El Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco, es una empresa de carácter público cuya razón social es ofrecer servicios de salud de II nivel de complejidad de atención, los cuales se encuentran contemplados en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. En la actualidad, carece de la Planeación Estratégica, como alternativa para desarrollar una ventaja competitiva que garantice la efectividad de los procesos internos, que lo consolide como uno de los mejores Hospitales de la región.

Por tanto, se elaboró el Diagnóstico Estratégico, con el fin de identificar Factores internos y externos que inciden en su competitividad. Internamente, el Hospital posee fortalezas como su capacidad competitiva, tecnológica y financiera, pero en su talento humano y su capacidad directiva, presenta debilidades de gran importancia en su desempeño. Con relación a su análisis externo el Hospital posee Oportunidades en los entornos político-jurídicos y tecnológicos, afectadas por numerosas amenazas de los entornos social y económico.

Es por ello, que la Formulación Estratégica busca desarrollar estrategias que mejoren el desempeño del talento humano, la calidad en el servicio y su capacidad directiva, todo esto con el objetivo de brindar bienestar social a la región.

ABSTRACT

The Hospital San Andrés E.S.E. of Tumaco, is an entity belonging to state share, whose social reason is to offer service of health by II level attention, also it's contemplated in the General System of Health Social Security. Nowadays, it lacks the Strategic Planning, as option to develop a competitive advantage that answers the effectiveness of the internal processes, consolidating it like one of the best Hospital in the region.

Consequently, elaborate a strategic diagnosis with the purpose of identifying internal and external factors that in impact in its competitiveness. Internally the Hospital has strengths as its competitive capacity, technologic and financier, but in its human talent and its directive capacity the Hospital present weaknesses of the great important in its performance. With relationship, to the external analysis, the hospital has opportunities in the political - juridical and technological environments, and like wise it is affected by numerous threats of the social and economic environments.

Therefore, that the strategic formulating searches to develop strategic that improve the human talent labor, quality in the service and its directive capacity, all this with the objective of to give social satisfacción at region

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo General	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
1.4 MARCO TEÓRICO	15
1.4.1 SURGIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	15
1.4.2 NUEVO ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	16
1.4.3 ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATÉGICA	17
1.5 METODOLOGÍA	25
1.5.1 Tipo de Estudio	25
1.5.2 Método de Investigación Utilizado	25
1.6 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	26
1.6.1 Fuentes Primarias	26
1.6.2 Fuentes Secundarias	26
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	27
2.1 ANTECEDENTES	27
2.2 MISIÓN	29
2.3 VISIÓN	29
2.4 PRINCIPIOS Y VALORES	29
2.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	29
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	30
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	32
3.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA	32
3.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	33
3.2.1 Capacidad Directiva	33
3.2.2 Capacidad Competitiva	34
3.2.3 Capacidad Financiera	35
3.2.4. Capacidad del Talento Humano.	37
3.2.5 Capacidad Tecnológica	38
3.2.6 Matriz de Impacto de la Capacidad Interna.	38
3.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	39
3.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM)	40
3.3.1 Análisis del Entorno Económico.	40
3.3.2 Análisis del Entorno Político – Jurídico.	43
3.3.3 Análisis del Entorno Social.	48
3.3.4 Análisis del Entorno Tecnológico.	55
3.3.5 Matriz de Impacto (POAM).	56
3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	57
3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DEL HOSPITAL SAN ANDRÉS E.S.E	58
3.4.1 Descripción Global del Sector.	58

3.4.2	Barreras de Entradas.	60
3.4.3	Identificación y Análisis de la Competencia.	62
3.4.4	Poder de Negociación de los Proveedores.	63
3.4.5	Poder de Negociación de los Clientes.	63
3.4.6	Análisis del Perfil Competitivo.	64
3.4.6.1	Factores Claves de Éxito	64
3.5	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA	67
3.5.1	Definición de Estrategias Funcionales (DOFA)	69
3.6	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	72
3.6.1	Descripción de los Puntales para el Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco	72
4.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	77
4.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO	77
4.2	MISIÓN	77
4.3	VISIÓN	77
4.4	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	77
4.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	78
5.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	79
5.1	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	79
5.2	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)	81
5.3	MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	83
5.4	MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL	86
5.5	MATRIZ INTERNA – EXTERNA	87
5.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	88
5.7	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	92
5.7.1	Estrategias de Negocio.	92
6.	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	94
6.1	PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.	94
6.2	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.	94
6.3	PROGRAMA DE INCREMENTO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA.	95
6.4	PROGRAMA DE RENOVACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	95
6.5	PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO.	96
7.	INDICADORES DE GESTIÓN	97
7.1	INDICADORES DE ACTIVIDAD	97
7.2	INDICADORES GERENCIALES O DE DESEMPEÑO	98
7.3	INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO	98
8.	PLAN DE ACCIÓN PARA EL HOSPITAL SAN ANDRÉS E.S.E DE TUMACO	100
8.1	ANÁLISIS Y VIABILIDAD PRESUPUESTAL DEL PLAN	106
8.2	DIFUSIÓN DEL PLAN.	107
8.2.1	Reuniones de Junta directiva.	107
8.2.2	Comités de Apoyo Estratégico.	107
8.2.3	Gerencia General y Subgerencias.	108
9.	CONCLUSIONES	109
10.	RECOMENDACIONES	110
11.	BIBLIOGRAFÍA	111
	ANEXOS	112

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Proceso d Planeación Estratégica	17
Cuadro 2. Estructura Orgánica.	30
Cuadro 3. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna Para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco.	38
Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco.	39
Cuadro 5. PIB Anual en Colombia	40
Cuadro 6. Desempleo en Colombia	41
Cuadro 7. Inflación en Colombia	42
Cuadro 8. Población Desplazada Por Departamento	50
Cuadro 9. Población Desplazada En La Costa Pacífica (Tumaco) Y El Pie De Monte Costero De Nariño	50
Cuadro 10. Indicadores del área de influencia del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco	51
Cuadro 11. Departamento de Nariño Red de Occidente Mortalidad General Para Todas las Edades Año 2.005	52
Cuadro 12. Causas De Consulta Externa Por Grupo De Edad 2.003	54
Cuadro 13. Matriz de Impacto (POAM) Para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco	56
Cuadro 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco.	57
Cuadro 15. IPS de Tumaco	59
Cuadro 16. Matriz de Perfil Competitivo MPC Para El Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco.	66

Cuadro 17. Análisis de vulnerabilidad para el Hospital San Andrés E.S.E.	74
Cuadro 18. Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) para el Hospital San Andrés E.S.E.	79
Cuadro 19. Análisis Comparativo Número de Usuarios “Régimen” Sector Salud de Tumaco. 2003, 2004, 2005.	81
Cuadro 20. Porcentaje de Participación en el Mercado y Tasa Crecimiento del Sector	84
Cuadro 21. Indicadores de actividad para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco.	97
Cuadro 22. Indicadores Gerenciales o de Desempeño para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco	98
Cuadro 23. Indicadores De impacto al Trabajo para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco	99
Cuadro 24. Plan de Acción para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco	100
Cuadro 25. Análisis y Viabilidad Presupuestal.	107

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Actual	31
Figura 2. Escenario competitivo de Porter	58
Figura 3. MATRIZ DOFA (cruce de variables)	68
Figura 4. Análisis de Vulnerabilidad – Cuadrantes para la E.S.E	75
Figura 5. Matriz de Posición Estratégica y Acción PEEA para el Hospital.	80
Figura 6. Matriz de la gran estrategia para el hospital.	82
Figura 7. Matriz Del Grupo Consultor De Boston	85
Figura 8. Matriz de Política Direccional (MPD)	87
Figura 9. Matriz Interna Externa (IE)	88
Figura 10. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica	90

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Entrevista Para Directivos Y Trabajadores del Hospital San Andrés E.S.E. De Tumaco.	112
Anexo B. Encuesta Dirigida A Los Usuarios Del Hospital San Andrés E.S.E. De Tumaco	113
Anexo C. Organigrama Propuesto para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco	116
Anexo D. Participación Relativa en el Mercado y Tasa de Crecimiento de la Industria	117
Anexo E. Investigación De Mercados Para el Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco	119

INTRODUCCIÓN

El elemento básico de este trabajo es que se sustenta en la gestión empresarial dirigida a facilitar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos trazados, al mejoramiento del quehacer organizacional y de la calidad del servicio, para hacer del Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco el ente más eficiente, eficaz y viable del municipio de Tumaco. De esta manera, se acoge la metodología que en la teoría de la planeación estratégica se facilita.

El tema de la planeación estratégica no es algo nuevo, de alguna u otra forma a nivel mundial las grandes empresas han venido desarrollando planes, programas y proyectos tendientes a darle un manejo adecuado a la organización, con el fin de lograr de manera eficiente el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y estar preparados para enfrentar cualquier contingencia que se pueda presentar en el futuro.

Es así, que la planeación estratégica es reconocida como una parte integral de las *buenas prácticas gerenciales*. Es un proceso reiterado que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. La planeación estratégica es el medio aplicado, lógico y sistemático de establecer las estrategias para el cumplimiento de la Visión, Misión y Objetivos estratégicos establecidos por una organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Hospital San Andrés, Empresa Social del Estado, no cuenta con un modelo de cultura organizacional debido a Factores de desconocimiento de los nuevos avances administrativos. Además no se proeza una necesaria divulgación de los valores personales ni organizacionales. Tampoco se ha gestado una filosofía empresarial.

Otro aspecto importante es el entorno y lo significativo que es poseer un total conocimiento del mismo, lo cual impide que se genere una política seria de diferenciación de la competencia, Y esto limita la proactividad e imposibilita actuar de manera vertiginosa y acertada ante cualquier contingencia en el futuro.

Una significativa ausencia de personal administrativamente preparada para efectuar actividades que van relacionadas con las funciones administrativas, hace que se incurra en una desacertada previsión del futuro, lo cual asegura una disminución del nivel II al I de atención al público y generando una desvalorización de ingresos, generación de empleos y bienestar social para la región.

Ante esta situación, el deber del Hospital es adaptarse a los constantes cambios del ambiente para seguir compitiendo, por medio de estrategias hechas a su medida, que le permitan ser más competitivo apropiando un modelo de cultura organizacional y velando por un fortalecimiento de los valores, todo esto para crear una verdadera filosofía empresarial que clarifique la diferenciación y permita un conocimiento total del entorno.

Estos aspectos hacen necesaria la planeación estratégica para el Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco, con el cual se facilita elaborar una serie de correctivos estratégicos como objetivos, metas y actividades que desarrollen un beneficio organizacional y un bienestar social.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General: Elaborar un Plan estratégico para el Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco para el periodo 2007 -2009

1.2.2 Objetivos Específicos

- Determinar el perfil de la capacidad interna del Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco.

- Establecer el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios del Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco.
- Determinar amenazas y oportunidades que el entorno de la organización plantea.
- Formular el redireccionamiento estratégico para el Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco con base a los objetivos que se quieran lograr.
- Elaborar la formulación estratégica para el Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco.
- Plantear programas estratégicos que se puedan desarrollar en el Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco.
- Establecer indicadores de gestión que facilite realizar el seguimiento por parte de la dirección general del Hospital.
- Establecer un plan de acción para desarrollar las estrategias trazadas y alcanzar los objetivos propuestos.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene altas significaciones prácticas para el Hospital San Andrés E.S.E, ya que está orientada a contribuir al mejoramiento del mismo. Igualmente la comunidad mejorará su bienestar en la medida en que los productos y servicios sean diseñados de acuerdo a sus necesidades lo cual se convertiría en bienestar social.

Es en este sentido que se requiere introducir la concepción de la Planeación Estratégica en esta entidad, teniendo en cuenta que todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tamaño y razón social están permanentemente expuestas a diferentes eventualidades que pueden en un momento determinado poner a prueba la capacidad de reacción de las directivas. Y esta herramienta lo que ayuda es a que se pueda tener una visión holística tanto de los entornos como del poder de proactividad organizacional.

Además la dirección general del hospital poseerá argumentos sólidos para poder tomar decisiones de forma sistémica, segura y confiable, debido a la cantidad de información con la que se cuenta y no obstante sabiendo que la información hace que las decisiones se tomen de la mejor forma posible.

En este orden de ideas la planeación estratégica le brindará al Hospital San Andrés E.S.E, estrategias competitivas explícitas, que van a hacer más elogiada

su posición en el mercado, y por ende hará que los usuarios lo prefieran a la hora de tomar una decisión.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 SURGIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial.

Primero, el ritmo de cambio del entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un ciclo de vida más corto de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

En nuestros días, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el de cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

El enfoque de la formulación de las políticas no es más que la implantación de reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.

Cuando un empresario individual ofrece una clase de productos a un grupo reducido de clientes, las actividades de la empresa pueden formularse de manera informal. Pero cuando el producto se modifica o se sustituye o cuando los territorios de ventas se expanden, las funciones de la empresa aumentan. La actividad de integrar las funciones pronto requiere procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales. Así surge el enfoque de las formulaciones políticas, que dejó de ponerse en práctica en los años 50 y principios de los 60.

En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de "estrategia inicial", definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

1. Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos.
2. Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves.
3. Se interesó en como se formulación de la estrategia.
4. Abandono la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estables y previsibles.¹

La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una formula fija (las políticas). En la década de los 90s el termino "Estrategia" vino a remplazar el termino.²

1.42NUEVO ENFOQUE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

● Conceptos sobre Planeación Estratégica

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plaza y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que convierta un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.³

¹ GOODSTEIN, NOLAN. PFEIFFER. Planeación estratégica aplicada. 1998. Pág. 317

² DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. 2004. Pág.10

³ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, pág. 32

1.4.3 ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATÉGICA

El proceso de la planeación estratégica comprende las siguientes etapas según Serna G Humberto en su libro “Gerencia Estratégica”

Cuadro 1. Proceso d Planeación Estratégica

AUDITORIA ESTRATÉGICA	LOS ESTRATEGAS				I	
	PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS				II	
	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO				III	
	Cultura corporativa	Auditoria interna	Auditoria externa	Análisis de competencia	Análisis DOFA	Análisis de vulnerabilidad
INDICADORES DE GESTIÓN	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO				IV	
	VISIÓN – MISIÓN – OBJETIVOS GLOBALES					
	ÁREA ESTRATÉGICA	OPCIONES ESTRATÉGICAS				V
		Análisis estratégico Análisis vectorial Análisis portafolio PEEA				
	FORMULACIÓN ESTRATÉGIA				VI	
Proyectos estratégicos Estrategias Planes de acción - presupuesto						
DIFUSIÓN DEL PLAN CULTURA ESTRATÉGICA				VII		
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN				VIII		

FUENTE: Serna G Humberto. Gerencia Estratégica.⁴

⁴ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 20

- **Definición del horizonte de tiempo.**

La organización debe tener en cuenta definir el horizonte 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 o no de los sustitutos.
- d. La velocidad con que su organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios.

- **Diagnóstico estratégico.**

El Diagnóstico estratégico comprende cinco aspectos fundamentales en su orden a saber; la Cultura Organizacional, el Análisis Interno, el Análisis Externo, el Análisis DOFA y el Análisis de la Vulnerabilidad.

- **Cultura Organizacional:** Es la manera como una empresa hace las cosas, como establecen las 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.⁵

Procesos que influyen en la creación y consolidación de una cultura organizacional:

- a) **Los fundadores.** Incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización.
- b) **El estilo de dirección.** El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- c) **La claridad de los principios organizacionales.** Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.

⁵ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 89

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 que dispone la empresa.

g) **Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones.** La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros.

h) **Estimula al riesgo.** Las características de cada organización, el entorno en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.

i) **Direccionamiento estratégico.** Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

j) **El talento humano.** El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.

k) **Las comunicaciones.** Las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización.

- **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 5 categorías a saber; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

El análisis interno se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI), la cual es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

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

Análisis del Entorno El cual puede subdividirse en seis áreas claves; Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y 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.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter: Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria. La competencia en una industria es el conjunto de cinco fuerzas competitivas⁶

a) Entrada de nuevos competidores. las variables que involucra son: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo, curva de aprendizaje de propietario, acceso a los insumos necesarios, diseño propio de productos de bajo costo, políticas gubernamentales y retornos esperados.

b) Amenaza de sustituto. Los determinantes son: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables y propensión del comprador a sustituir.

c) El poder de negociación de los compradores. Puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos.

d) El poder de negociación de los proveedores. Determinan el costo de la materia prima y otros insumos.

e) Rivalidad entre los competidores existentes. La intensidad de esta fuerza influye en los precios así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de venta. Estas fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas.⁷

⁶ PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004

⁷ Ibidem Págs. 23, 33, 39, 40, 43.

- **Matriz del Perfil Competitivo (MPC):** Es una herramienta importante de “entrada”, que 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 su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los comparando visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.

- **Análisis DOFA:** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, cuanto más capacitada esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito, aquí se hace una recopilación de factores internos y externos, (MEFI), (MEFE), (MPC) para el cruce de las variables y posteriormente la formulación de estrategias factibles.

- **Análisis de Vulnerabilidad:** El Análisis de Vulnerabilidad es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento del manejo de la incertidumbre. Las preguntas que responde el Análisis de Vulnerabilidad son: ¿Qué pasaría si...? Cuál es la probabilidad de que ocurra...? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa...? ¿Al final estoy o no preparado para la contingencia...?

- **Direccionamiento Estratégico.**

El Direccionamiento Estratégico comprende tres aspectos fundamentales en su orden a saber; la Visión Corporativa, la Misión Corporativa y los Objetivos Corporativos.

- **Visión Corporativa:** es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco teórico de la que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permita la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Esta debe ser: formulada para los líderes de la organización. Dimensionada en el tiempo. Integradora. Amplia y detallada. Positiva y alentadora. Realista y posible. Consistente. Difundida interna y externamente.

- **Misión Corporativa:** todas las organizaciones tienen las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional. Para la definición de la Misión Corporativa es necesario tener en cuenta algunos interrogantes: ¿En que negocio estamos?, ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuáles

son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?,

- **Objetivos Corporativos:** son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Y para su eficiencia y cumplimiento deben ser definidos a lo más alto nivel de la organización.

- **Proyección Estratégica.**

La Proyección Estratégica comprende seis opciones y para efecto de este trabajo se tomará la *Formulación Estratégica*.

- **Formulación Estratégica.** Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Estos deben ser explícitos, consistentes, pocos y vitales y dinámicos. Además los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos. Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollara. Las estrategias son el como de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar cada proyecto estratégico. Para la formulación de las estrategias se tienen en cuenta las siguientes matrices:

- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA):** Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI). Las dos dimensiones internas, Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva así como las dos externas Estabilidad Ambiental y Fortaleza de la Industria, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

- **Matriz de la Gran Estrategia:** Esta matriz se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden ubicar en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de Gran Estrategia. Se basa en dos dimensiones evolutivas, Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado, las estrategias que

debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

- **Matriz de Portafolio de Productos (Grupo Consultor de Boston GCB):** La matriz GCB permite hacer un análisis del posicionamiento estratégico de los productos dentro de dos vectores: La tasa de crecimiento del mercado (eje y) y la participación relativa del mercado en términos de generación de efectivo (eje x).

El punto medio del eje x de la matriz se fija en 0,50, el cual corresponde a productos poseedores de la mitad de la participación en el mercado de la empresa más importante de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas, medida en términos de porcentaje. Los porcentajes podrían oscilar entre -20% y +20%, siendo 0,0 el punto medio.

- **Matriz de Política Direccional (MPD):** El análisis vectorial le permite a la compañía definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía (Alto, medio bajo) frente al potencial del mercado. En este último seleccionando factores y calificándolos de 1 a 5; 5 el de mayor atracción y 1 el de menor atracción.

- **Matriz Interna Externa (IE):** Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

- **Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica:** La matriz cuantitativa de planificación estratégica determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves. 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 desarrollar la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica es necesario:

- **Alineamientos Estratégicos.**

El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Existen tres tipos a categorías de alineamiento:

- **Plan Operativo.** Ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas, aquí se incluyen áreas totales: Contabilidad, Servicio de Mercadeo, Ventas, Etc., el plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado. Como se anotaba anteriormente el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica.

- **Difusión del Plan:** Previo a la ejecución del plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan.

La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- a) Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- b) Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir de los conocimientos que tienen de los Principios, Visión, Misión, Objetivos, Proyectos Estratégicos y Planes de Acción de la Organización.
- c) Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- d) Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e) Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- f) Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- g) Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.

- **Monitoria Estratégica.**

- **Indicadores de Gestión:** Uno de los objetivos fundamentales del proceso de planeación estratégica es la creación y el desarrollo de una manera de *pensar estratégica* y, por tanto, una *cultura estratégica* que facilite una gestión

empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatorio del entorno en que se desempeña la organización.

“Un sistema integrado de medición de gestión, *SIMEG* es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”⁸

- **Características y clasificación de los indicadores:** Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos, a saber:

- **Indicadores gerenciales o de desempeño:** son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco tal es el caso de los indicadores financieros una vez se obtienen muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.

- **Indicadores impulsores o motores de desempeño:** Conjunto de indicadores que impulsan o lideran acciones para general resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de conocimientos en la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.⁹

1.5METODOLOGÍA

1.5.1Tipo de Estudio: El presente trabajo requiere de un estudio descriptivo, por tal razón se ocupara de describir las características que identifican los diferentes elementos y componentes de su interrelación con el propósito de delimitar las características: Internas, Externas y competitivas del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco.

1.5.2 Método de Investigación Utilizado: En método de investigación que se utilizara en el desarrollo de este trabajo es el Inductivo – Deductivo. Inductivo debido a que permitirá a través de la observación de los fenómenos en particular

⁸ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 276

⁹ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 281

enmarcar el problema de investigación. Deductivo puesto que de postulados generales se podrán describir fenómenos particulares, lo cual coayudará a la aplicación de las Teorías Administrativas antes planteadas en el Marco Teórico, con el fin de llevar a buen termino los objetivos propuestos.

1.6 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

1.6.1 Fuentes Primarias: La Observación se utilizará como técnica de recolección de información, puesto que con esta se podrá conocer la realidad y definir previamente los puntos más importantes que deberán ser recolectadas en función directa con el objeto del estudio. Igualmente se realizaran 20 entrevistas dirigidas al personal que labora en el Hospital distribuidas así: 12 a Directivos y 169 a empleados (Véase Anexo A). Además se establecerán una serie de paneles con expertos de las diferentes áreas del conocimiento. También se aplicará un total de 384 encuestas a usuarios de manera aleatoria (Véase Anexo B), y teniendo en cuenta que se aplicará un muestreo de juicio o criterio, debido a que no se conoce la población y por tal esta es infinita.

Para el calculo del tamaño de la muestra, se utiliza la formula cuando la población es infinita con resultados cuantitativos de las encuestas, en el campo de ocurrencia del 50%, con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Donde,

n	Tamaño de la muestra
Z.	Nivel de confianza
p y q.	Probabilidad de ocurrencia
E.	Margen de error

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(0.05)^2}$$

$$n = 384,16 \text{ Encuestas}$$

1.6.2 Fuentes Secundarias: Este punto suministrara la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, puesto que por medio de los Libros, Enciclopedias, Tesis, Diccionarios e informes de gestión de la empresa de periodos pasados, serán vital para evaluar, analizar las variables y el ordenamiento lógico del desarrollo de este trabajo que hará parte significativa del mismo.

2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES

A continuación se presentan cronológicamente los sucesos más representativos que forman parte del devenir del Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco, dado a los infortunios del incendio de 1957 la información del antecedente del Hospital, se obtuvo de las entrevistas con expertos¹⁰ e Historiadores¹¹ y con la recopilación de la poca información existente en los archivos del Hospital

- **1899.** En este año fue fundado el Hospital de Tumaco por el Padre *Rufino Pérez*, de la comunidad Jesuita.
- **1.912.** Mediante Acuerdo Municipal No. 6 de Junio 16 de este año se origina como Institución Oficial, prestadora de servicios de salud inmediata."Urgencias de baja Complejidad".
- **1.915.** El 8 de Septiembre de este año se inaugura como Hospital de Caridad, prestando servicios de salud a la comunidad más desprotegida, convirtiéndose así en la única opción de salud para los pobladores de la zona.
- **1.926.** El Hospital de Tumaco fue regentado por Hermanas Vicentinas hasta 1.949, cuando llegan enfermeras superiores dirigidas por la Licenciada Estela Elles y las Hermanas Agustinas con Sor Imelda Herrera como Superiora.
- **1.954.** Llegan las Hermanas Carmelitas con Sor Rita Mejía como Hermana Superiora, quienes se encargan de dirigir las riendas del Hospital de Caridad.
- **1.966.** El Decreto 251 del 8 de Febrero de este año lo integra al Servicio Seccional de Nariño, en cumplimiento de la Ley 12 de 1.963 y el Decreto 1499 de 1.966, legislación con la cual el Hospital inicia a adquirir la tecnología que le posibilitaría prestar un servicio de salud más complejo y acorde a las necesidades de los usuarios, todo esto con la ayuda de el gobierno nacional y de la CBC

¹⁰ Monseñor Gustavo Girón Higueta. Diócesis de San Andrés de Tumaco.

¹¹ Leusson Florez Telmo. Historiador de San Andrés de Tumaco.

Holanda. Posteriormente pasa a ser renombrado como el Hospital del Municipio de San Andrés de Tumaco, Razón por la cual el nombre del Hospital.

- **1.976.** Con la Resolución del Servicio Seccional de Salud No. 15 de Marzo de este año se conformó la Regional de Salud de Occidente con los municipios de Tumaco, Francisco Pizarro(Salahonda), Barbacoas, Magüí, Roberto Payán, El Charco, Olaya Herrera, Santa Bárbara, integrándose en el año de 1.993 el municipio de La Tola

- **1.992.** Mediante la Resolución del Servicio Seccional de Salud No. 2705 del 4 de Diciembre, se clasifica al Hospital por su complejidad como de Segundo Nivel de Atención.

- **1.995.** Mediante la Ordenanza de la Asamblea Departamental de Nariño No. 78 del 7 de Diciembre, se crea al Hospital San Andrés como una Empresa Social del Estado, entendida como una categoría especial de Entidad Pública Descentralizada del Orden Departamental; dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa; adscrita a la Dirección Seccional de Salud, e integrante del Sistema General de Seguridad Social en Salud y sometida al Régimen Jurídico previsto en el Capítulo III, artículos 194, 195 y 197 de la Ley 100 de 1.993.

La Empresa Social del Estado, Hospital San Andrés de Tumaco, ofrece a sus usuarios los siguientes servicios:

- Servicios de urgencias.
- Servicios ambulatorios.
- Servicios de internación.
- Servicios de quirófano.
- Servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico.
- Servicios complementarios.

2.2 MISIÓN

Brindar Servicios de salud incluidos en los planes de beneficios del sistema general de seguridad social en salud, a la comunidad de la costa pacifica Nariñense, con alto grado de calidad humana, tecnológica y científica que garantice la satisfacción de los clientes y la autosostenibilidad de la Empresa.

2.3 VISIÓN

Ser una Empresa líder en el sector de la salud, suministrando excelentes Servicios, haciendo de la calidad nuestro estilo de vida, generando así una nueva cultura empresarial y social.

2.4 PRINCIPIOS Y VALORES

Responsabilidad: Para que en este lugar se sienta seguro.

Solidaridad: donde siempre encuentres una mano amiga.

Honestidad: en cada uno de nuestros actos.

Calidad: Conjunto de propiedades o atributos que configuran la naturaleza de una persona o cosa.

Oportunidad: Calidad de oportuno, circunstancia favorable, acción propicia.

Respeto a la dignidad humana: Todos comprometidos para alcanzar su satisfacción.

RAZÓN SOCIAL: Unidos Por Su Salud

2.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Desarrollar en tres años un sistema de aseguramiento de la garantía de la calidad de la prestación de los servicios que nos permita lograr alto nivel de satisfacción a los usuarios.
- Gestionar suficientes recursos para financiar el servicio de mantenimiento de equipos, el fortalecimiento tecnológico y de infraestructura física.

- Capacitar continuamente al personal para evitar faltas en la prestación del servicio.
- Garantizar la cobertura de los servicios relacionados con las patologías de mayor impacto en el área de influencia
- Ajustar oportunamente acciones sobre los resultados los planeados

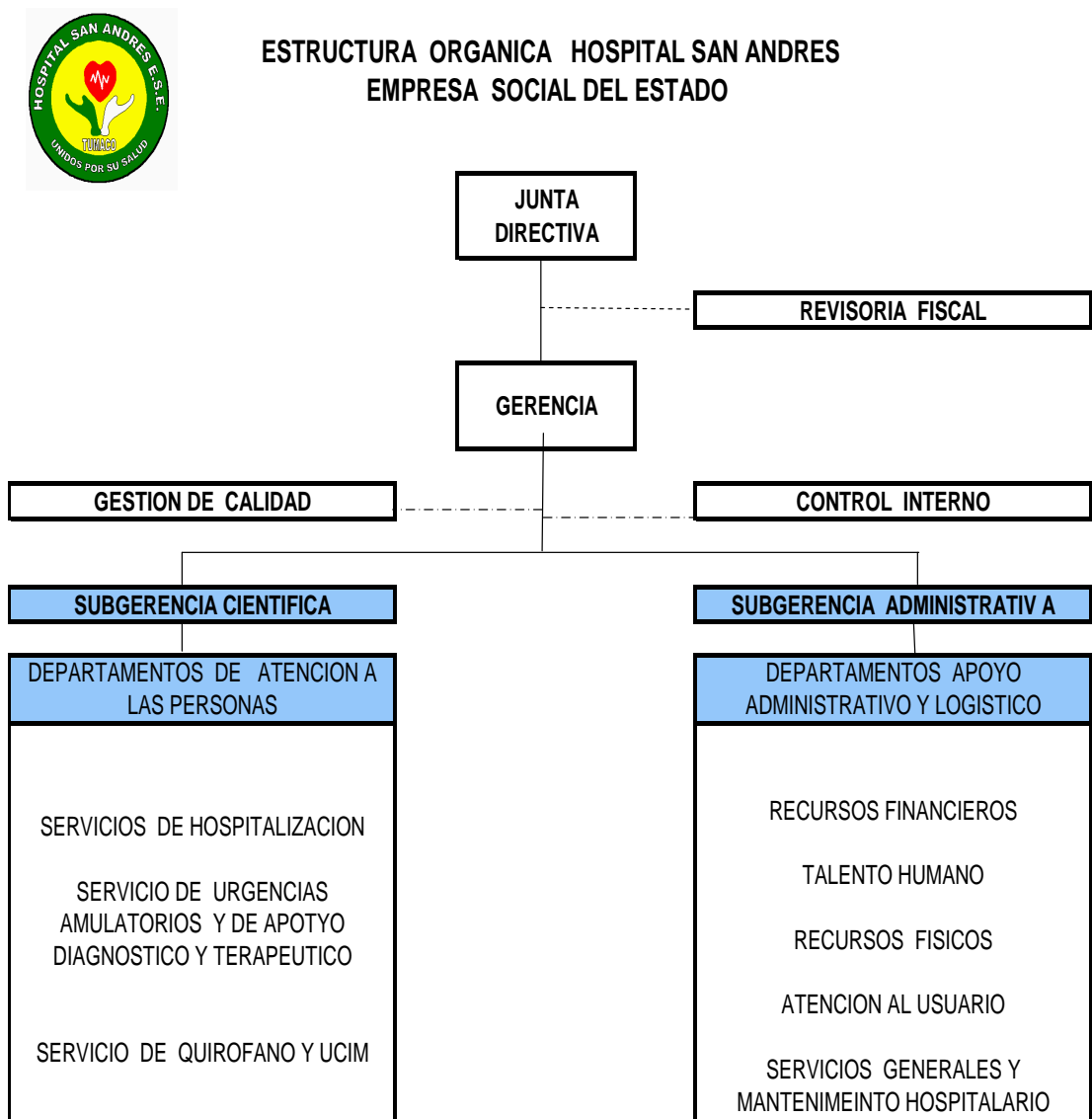
2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro 2. Estructura Orgánica.

ÁREAS	No DE CARGOS
DIRECCIÓN CORPORATIVA	4
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	102
APOYO ADMINISTRATIVO Y LOGÍSTICO	77
TOTAL	183

Figura 1. Organigrama Actual

ORGANIGRAMA ACTUAL



3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales. Además influye en la manera como la gerencia resuelve las estrategias planteadas, por tanto la cultura corporativa es una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias, pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

- **Estilo de Dirección.** La actual administración aplica un Estilo de Dirección *Participativo y Democrático* puesto que utiliza la consulta para practicar el liderazgo, delega en algunas ocasiones su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Además, promueve la conformación de comités de trabajo a quienes escucha y analiza seriamente y acepta las contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- **Toma de Decisiones.** A través de los comités de trabajos promovidos por la administración, se les ha otorgado a estos la autonomía en la toma de decisiones para la solución de problemas, no obstante para las decisiones de tipo financiero y presupuestales son tomadas por la alta gerencia, debido a las implicaciones legales que estas acarrearán
- **Sistema de Recompensas y Sanciones.** Esta E.S.E lastimosamente carece de un sistema adecuado de recompensas o incentivos a la buena labor del funcionario, sin embargo en la parte administrativa se mide el consumo de las asignaciones operacionales y las áreas que hagan mejor uso de éstas se les hace un reconocimiento de manera escrita. Y como una especie de motivación al personal se les brindan cursos de actualización gratuitos.
- **Direccionamiento Estratégico.** El objetivo primordial en el mediano plazo que posee el Hospital San Andrés, es a 3 años implementar el Sistema de Aseguramiento de Garantía de la Calidad, es decir, cumplir con los requisitos de Habilitación de acuerdo al nivel de atención con base en los estándares establecidos en la norma, y otros objetivos que son a largo plazo que no se desligan de la Visión de la E.S.E, el Direccionamiento Estratégico se encuentra acorde a las necesidades

Hospital, sin embargo no se ha concretado clara, específicamente y de manera formal, en planes de acción que ayuden a cumplir con estos objetivos de manera adecuada.

- **Talento Humano.** El personal del Hospital es capacitado, esta acorde con los perfiles requeridos y poseen características de eficiencia y productividad en su mayoría. No obstante, es necesario cambiar parte del personal que se encuentra laborando debido a la antigüedad, que se ve reflejada en la edad y en ese don de poder con el que actúan; que perjudica de alguna manera las relaciones laborales y por tanto su rendimiento.

3.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía, es una manera de analizar la situación actual, involucrando en ésta todos los factores que afectan su operación.

3.2.1 Capacidad Directiva

- **Planes de Acción.** Existe desorganización en cuanto al desarrollo de actividades que corresponden a tareas del día a día, por cuanto no se han contemplado en planes de acción, se ha adelantado en algunas áreas de la entidad, pero no se han determinado los respectivos indicadores que ayuden a realizar el seguimiento respectivo de dichas actividades. Lo que podría considerarse una grave falla debido a que sin estos planes, no se ha podido ejercer un control objetivo y adecuado. Se considera una Debilidad Alto Impacto.
- **Estructura Organizacional.** Cuenta con un organigrama inflexible, tradicional, jerarquizado, que no responde a las necesidades actuales del Hospital, y que ha influido en la eficiencia de las labores del mismo; se requiere de una planta global. Se considera una Debilidad mayor.
- **Herramientas Administrativas.** Se está trabajando en la aplicación del manual de funciones, aunque su carencia no ha sido impedimento para que el personal lleve a cabo sus actividades diarias, se debe completar, lo que quiere decir que tiene bajo impacto en el desarrollo normal de las actividades del Hospital, se considera una debilidad menor.

- **Liderazgo.** Es participativo, democrático, bajo la dirección del Hospital se han conformado equipos de trabajo para diferentes labores llamados Comités de Trabajo, en el cual participan todos los trabajadores de la entidad y participan con opiniones, aunque en últimas quien toma la decisión final es la gerencia. Es una fortaleza de alto impacto ya que en cierta medida da pie al sentido de pertenencia y a nivel motivacional.

- **Comunicación.** La comunicación, es indirecta, se realiza mediante los comités o jefes inmediatos, lo que ha proporcionado distorsiones y ha entorpecido las labores en el cumplimiento de los objetivos institucionales; incluso se han presentado conflictos interpersonales; se considera como una debilidad de impacto alto.

- **Control.** Se aplican mecanismos de control en todas las áreas, pero, no es completo, debido a que no se tienen contemplados planes de acción para todas las áreas para poder medir resultados; ni se tienen indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los trabajadores, ocasionando que se ejerza un control un poco subjetivo. Hace falta trabajar en ello, aunque se ha incrementado el control que se ha ejercido, hasta ahora ha dado resultado; se considera una debilidad de bajo impacto.

3.2.2 Capacidad Competitiva

- **Conocimiento de la Competencia.** El Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, se considera un Monopolio dentro del Municipio debido a que es el único que presta los servicios de salud en el Nivel II, no obstante en lo que respecta a los servicios de internación, quirófano y Servicios de apoyo diagnóstico y terapéutico y a los servicios complementarios. Pero en lo que concierne a los servicios de urgencias y ambulatorios. El Hospital San Andrés posee competencia que hace que este ítem sea medible, además el crecimiento del mercado crece en condiciones normales. Pero también es notorio que la E.S.E. no han realizado estudios sobre la competencia, existe mucha confianza y se ha descuidado los Centros que se están proyectando para ofrecer los servicios del mismo nivel. Se considera una debilidad de impacto bajo.

- **Investigación de Mercados.** No se han realizado un estudio formal al respecto, se han elaborado algunas preguntas que no se han tenido en cuenta a la hora de brindar los servicios, motivo por el cual los Usuarios se sienten inconformes; de otro lado el Hospital cuenta con una dependencia de Atención al Usuario que no funciona adecuadamente. Se considera una debilidad de impacto medio.

- **Servicios Adicionales.** Con el fin de proporcionar facilidades a los Usuarios en materia de ahorro de tiempo y confort, el Hospital brinda servicios de fotocopiado, cafetería y arrendamientos. Anteriormente contaba con el servicio de incineración, a través del cual se obtenían buenos recursos monetarios. Debido a complicaciones de tipo ambiental se tuvo que prescindir de él. Se considera una fortaleza de alto impacto para la empresa, debido a que ingresan recursos no operacionales para el sostenimiento del mismo.

- **Instalaciones.** La capacidad instalada del Hospital se encuentra saturada, se necesita de una ampliación para que se pueda brindar la comodidad que en muchos casos de los que llegan a éste requieren, es de anotar que entre las razones más comunes de satisfacción de los usuarios se encuentra la instalación del Hospital (Ver Anexo E). En cuanto a la ubicación, se encuentra en la parte central del municipio; hecho por el cual las personas no tienen comentarios despectivos con respecto a su ubicación geográfica. Se considera una fortaleza alta.

- **Precio.** Los precios de los servicios que se ofrecen en el Hospital, están reglamentados mediante el Decreto 2423 de 1.996, por el cual se estableció el Manual Tarifario que se incrementa a 1 de enero en forma anual por resolución; es una variable que no ha presentado mayor incidencia como tal; por tanto se considera una fortaleza de bajo impacto.

- **Posicionamiento.** Como consecuencia de la Investigación de Mercados que se realizó en el Hospital San Andrés de Tumaco, se identificó que ésta entidad se encuentra posicionada en el sector en los servicios que posee competencia (Servicios de Urgencias, Ambulatorios y Apoyo Diagnóstico y Terapéutico) y en los que no posee también, debido a que es el único que presta servicios de II nivel. (Servicios de Internación, Quirófano y Complementarios).

Además los usuarios aseguran que sus razones de satisfacción tienen que ver con la calidad del servicio, oportunidad y agilidad, que del total de personas encuestadas el 84% habla de éstas razones. Actualmente el Hospital cuenta con un rival fuerte que es la entidad Saludcoop E.P.S OC., seguida de Coomeva E.P.S S.A. y el más débil Centro Hospital Divino Niño E.S.E. Se considera una fortaleza mayor de impacto alto.

3.2.2 Capacidad Financiera

- **Crecimiento Empresarial.** Principalmente se mide a través de las Ventas por concepto de la Prestación de Servicios, es importante que la entidad tenga

muchos pacientes para atender, y así tener mayores ingresos. Se considera una Fortaleza de alto impacto, debido a que el Hospital es un Monopolio, lo que indica que los servicios que brinda el Hospital no los ofrece otra entidad y tiene mucha afluencia de pacientes que reciben los servicios de nivel II y algunos de nivel I, mediante Convenios con EPS, IPS, ARS, que influyen directamente en el desarrollo de la entidad.

- **Sistema Presupuestal.** Por medio de cifras estadísticas de la atención de usuarios anuales, el Departamento realiza la asignación de recursos; pese a esta planeación, se presentan contingencias de atención en las cantidades de usuarios que se reciben en el Hospital debido a la razón social del mismo; motivo por el cual, el Municipio realiza aportes a éste dejando de cumplir en muchas ocasiones con otras entidades que prestan servicios de niveles I Y III, además parte del sostenimiento de éste está contemplado en convenios que se realizan con EPS, IPS, ARS. y algunos ingresos no operacionales con los que cuenta. Se convierte en una debilidad de alto impacto.

- **Gastos.** Los gastos en los que más incurre el Hospital son el mantenimiento de mano de obra y de equipos. Los primeros debido a la razón social de la entidad que por la complejidad de casos con los que llegan los usuarios requieren de mano de obra especializada, en donde en muchos casos se requiere de cirujías, lo que indica que en casos en los que no se necesita de éstos; de todas maneras se debe pagar por su instancia en las instalaciones cumpliendo con su jornada laboral; además en éste se debe tener en cuenta que la mano de obra de este tipo en el Municipio es bastante reducida.

En segunda instancia el mantenimiento de equipos médicos, se convierte en el segundo gasto de alto grado que tiene el hospital, por ser maquinaria delicada de alta tecnología, debe realizarse contrataciones de empresas especializadas en dicha tarea y se tiene en cuenta que el Hospital carece de un plan de mantenimiento preventivo de equipos. Así se tiene que en el año 2003 los gastos ascendían en total a \$ 2.297.532.522, para el 2004 estos alcanzaron el monto de \$ 2.610.602.420 obteniendo entre estos una variación porcentual del 13,63 %, y para el 2005 el monto ascendió a \$ 3.509.832.163, obteniendo una variación porcentual con respecto al año inmediatamente anterior de 34,45 estas razones hacen que se considere una debilidad de impacto alto.

- **Liquidez.** El Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco cuenta con disponibilidad de capital en efectivo, pues sus ingresos corresponden a la recaudación de dinero por concepto de la prestación de servicios diariamente. Cabe anotar que aunque la mayoría de los proveedores exigen el pago en

efectivo, se cuenta con buena liquidez agregando los ingresos que se perciben por concepto de los servicios adicionales. Se considera una fortaleza de mayor.

3.2.4 Capacidad del Talento Humano.

- **Capacitación.** Las capacitaciones que se les brinda al personal operativo del Hospital es constante debido a la razón social del mismo; se elaboran planes de capacitación anuales, no siempre se siguen al pie de la letra, pero buena parte se aplica. la parte administrativa se capacita únicamente en situaciones meritorias. Es una fortaleza mayor porque ayuda a la empresa a ser fuerte con sus posibles competidores.

- **Experiencia.** La mayoría del personal operativo tienen una larga trayectoria dentro del Hospital, que en algunos casos facilita el desarrollo de las actividades diarias, pero en otros la ineficiencia toma parte, aunque el personal del Hospital es un pilar en el funcionamiento del mismo, dado a que los usuarios así lo creen (Ver Anexo E) requiere ser renovado. De acuerdo con el cargo, así mismo, son los requerimientos de experiencia laboral. Es una fortaleza de impacto medio.

- **Motivación.** El Hospital carece de un sistema motivacional, que reconozca el esfuerzo de los trabajadores. En la parte administrativa se está manejando una forma de brindar reconocimiento a través del consumo de materiales anualmente, ofreciendo, reconocimientos y en algunos casos, actualizaciones en temas de interés. Al personal Operativo no se lo tiene en cuenta para este tipo de actividades como motivación, pero si para actualizaciones constantes. Es una debilidad media.

- **Remuneración.** De acuerdo a lo reglamentado, por el gobierno en los niveles de Asesores, Profesionales, Asistenciales, Técnicos, de ésta manera, el Hospital ofrece los sueldos con todo lo correspondiente a la ley, que de alguna manera influye motivacionalmente en el trabajador. Se considera una fortaleza de impacto medio.

- **Clima Organizacional.** El ambiente que se maneja al interior de la entidad es difícil, no es nada armónico, existen conflictos entre compañeros de trabajo, y que han llegado hasta instancias mayores con la finalidad de resolverlos. La cultura ha influido de manera directa en los conflictos que se han presentado y que se presentan, otro factor es el tiempo que llevan laborando en la entidad algunos trabajadores, se sienten con poder y autoridad para hacerse sentir como quieren.

Todo lo anterior ha creado que los trabajadores no tengan buenas condiciones de trabajo y que puedan sentirse a gusto con el mismo. Es una debilidad mayor.

3.2.5 Capacidad Tecnológica

- **Aplicación de Tecnología.** En el Hospital se aplica un alto nivel de Tecnología debido a la razón social del mismo. Se presenta en todas las áreas, en especial en el área operativa en donde se cuenta con equipos médicos especializados para ofrecer a los usuarios la atención pertinente para cada caso. Se considera una fortaleza media.

- **Conocimientos, Capacidades y Destrezas.** El personal que maneja los equipos y las herramientas disponibles para ofrecer los servicios en el Hospital, se encuentran en las condiciones adecuadas para manejarlos, ya que son especializados en la materia, como Médicos, Enfermeras, Técnicos, Auxiliares, etc. Exceptuando personal especializado para el mantenimiento de los mismos. Se considera una fortaleza media.

3.2.6 Matriz de Impacto de la Capacidad Interna.

Una vez analizadas las fortalezas y las debilidades del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, se procede a calificarlas en la Matriz de Impacto de la Capacidad Interna, en Alta, Media y Baja para poder analizar el impacto en la entidad.

Cuadro 3. Matriz de Impacto de la Capacidad Interna Para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco.

Factores Internos	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
● 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		

● Instalaciones.	X						X		
● Precio			X						X
● Posicionamiento	X						X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
● Crecimiento Empresarial.	X						X		
● Gastos.					X		X		
● Sistema Presupuestal.				X			X		
● Liquidez	X						X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
● Capacitación.	X						X		
● Experiencia.		X						X	
● Motivación.					X				X
● Remuneración.	X							X	
● Clima Organizacional.				X			X		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
● Aplicación de Tecnología.		X					X		
● Conocimientos, Capacidades y Destrezas.		X					X		

3.2.7 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Una vez elaborada la Matriz de Impacto de la Capacidad Interna del Hospital San Andrés de Tumaco, se procede a tomar las variables más relevantes para evaluar y ponderar las fortalezas y debilidades. Los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4, así; 1 = Debilidad Mayor; 2 = Debilidad Menor; 3 = Fortaleza Menor; 4 = Fortaleza Mayor.

Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) Para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco.

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
● Planes de Acción	0,07	1	0,07
● Liderazgo.	0,10	4	0,40
● Comunicación.	0,05	1	0,05
● Servicios Adicionales.	0,06	3	0,18
● Posicionamiento	0,10	4	0,40
● Liquidez	0,06	4	0,24
● Crecimiento Empresarial.	0,10	4	0,40

● Gastos.	0,08	1	0,08
● Sistema Presupuestal.	0,08	1	0,08
● Capacitación.	0,08	4	0,24
● Motivación.	0,05	2	0,10
● Clima Organizacional.	0,06	1	0,06
● Aplicación de Tecnología.	0,07	3	0,21
● Conocimientos, Capacidades y Destrezas.	0,04	3	0,12
TOTAL	1,00	//	2,71

Fuente: Esta Investigación

El resultado total ponderado de los factores internos para el Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco es de 2,71, lo que indica que posee fortalezas fuertes que representan ventajas en la prestación de los servicios de salud de II nivel; gracias a factores de capacidad competitiva, financiera y liderazgo que ha sido de gran influencia que están ayudando a que la entidad se mantenga y se desarrolle.

3.3 PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DEL MEDIO (POAM)

Metodológicamente nos permitirá identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que se presentan en el entorno para el Hospital San Andrés de Tumaco E.S.E. y dependiendo de su impacto e importancia se podrá establecer que clase de Amenaza u Oportunidad es para el Hospital

3.3.1 Análisis del Entorno Económico.

- **Comportamiento del PIB y el desempleo.** En el campo económico, las circunstancias son adversas teniendo en cuenta que se ha experimentado un decrecimiento real con relación al poder adquisitivo de la moneda del producto interno bruto.

Cuadro 5. PIB Anual en Colombia

Año	Variación %
2.000	2.92
2.001	1.14
2.002	1.93
2.003	3.86
2.004	4.78
2.005	5.13

Fuente: DANE, Sin incluir Cultivos Ilícitos

A esto se suma el alto índice de desempleo a nivel regional y nacional, afectando directamente al bolsillo de los usuarios de los servicios del Hospital, y por ende agudizando los niveles de pobreza, inseguridad y salud pública. Estas circunstancias han impactado negativamente en la economía del municipio haciendo cada vez más difícil la situación social y la actividad empresarial en la que participa el sector salud. Por lo que este factor se incluye como una amenaza, teniendo un impacto medio.

Cuadro 6. Desempleo en Colombia

Periodo	Nacional %	13 Ciudades %
Julio 05	11.80	14.10
Agosto 05	11.30	13.80
Septiembre 05	11.20	13.50
Octubre 05	10.00	12.10
Noviembre 05	10.20	12.10
Diciembre 05	10.40	12.20
Enero 06	13.40	16.00
Febrero 06	13.20	14.20
Marzo 06	11.30	12.20
Abril 06	12.10	12.70
Mayo 06	11.80	13.10
Junio 06	10.50	12.50
Julio 06	12.60	13.10

Fuente: Periódicos El Tiempo y Portafolio 2006

- **Perdida del Valor Adquisitivo.** Pese a que el gobierno utiliza herramientas en pro de disminuir los niveles de inflación, para mantener el poder adquisitivo de la moneda, además para 2006, Desde hace varios años, el Banco de la República viene cumpliendo las metas puntualmente. Y esto, hay que celebrarlo. Colombia ha logrado desde 1999 entrar en el grupo de países que registran inflaciones de un solo dígito. Llevamos, pues, siete años de estabilidad de precios. La meta de largo plazo de nuestro Banco Central es la de estabilizar las variaciones anuales de precios en un rango entre 2 por ciento y 4 por ciento.

Esta es una meta fundamental que hay que convertirla no sólo en una fría estadística del Banco de la República sino en un gran propósito nacional. Solamente con inflaciones moderadas y predecibles las economías logran asignar eficientemente el ahorro hacia inversiones rentables y socialmente productivas. Una carestía moderada es, igualmente, condición necesaria (aunque no suficiente) para que haya una mejor distribución del ingreso y de la riqueza en el país.

La meta de inflación para el 2006 es la de mantener el aumento de precios de la economía circunscrito a un margen entre el 4 y el 5 por ciento. Este objetivo debe cumplirse para continuar con la buena tendencia que se trae desde hace siete años y para preservar lo que es fundamental la credibilidad del Banco de la República entre los agentes del mercado. Además, las condiciones están dadas para que dicha meta se pueda cumplir perfectamente.

Por ello, está bien que las autoridades monetarias sean cautelosas de que la meta se esté cumpliendo a lo largo del año. Y para tomar los correctivos que sean necesarios para asegurarse de que así suceda.

Esto es lo que acaba de hacer el Banco de la República ante un leve cabeceo que presentó la inflación en el mes de agosto. En el lenguaje sibilino que suelen utilizar los bancos centrales en sus comunicados, el Banco de la República dijo en el suyo del pasado 4 de septiembre: “El aumento de la inflación en agosto (4,72 por ciento en los últimos doce meses) fue el resultado principalmente de choques de oferta en los precios de los alimentos y de los regulados. A pesar de que el equipo técnico del Banco de la República tenía previsto este repunte, no esperaba que se sucediera antes de fin de año. La Junta Directiva del Banco de la República ha señalado que en las actuales condiciones la economía no requiere del mismo estímulo monetario de antes para operar satisfactoriamente; en consecuencia, ha aumentado las tasas de interés de intervención de las operaciones a través de las cuales el banco otorga o recoge liquidez del mercado en 0,75 por ciento en lo que va corrido del año”.

En buen romance lo que está advirtiendo el Banco Emisor es que mantendrá un monitoreo muy estricto de la oferta monetaria (que ya no necesita crecer a los ritmos a los que venía haciéndolo), y que si observa algún desfase con relación a las metas de inflación no le temblará el pulso para seguir subiendo las tasas de interés.

Está bien que el Emisor mantenga a raya la inflación, evitando en lo posible elevar el costo del dinero (para no golpear al crecimiento económico y la generación de empleo), pero sin dejar de hacerlo si es absolutamente indispensable para contener las presiones inflacionarias.

Cuadro 7. Inflación en Colombia

Índice de Precio al Consumidor	
Agosto 2006	Variación %
31 días	0,39
12 meses	4,72
Año Corrido	3,85
PAAG Para sep.	0,39

Fuente Periódico portafolio 2006

Además “El gasto en servicios médicos crece en todos los estratos, aunque castiga con particular fuerza al estrato 4, donde se incrementa en 120%. Es posible que la crisis de los servicios de salud del Estado esté llevando a más personas a asumir en forma privada una mayor proporción de sus gastos en salud.”¹² No obstante el municipio de Tumaco posee una distribución de estratos desde el 1 hasta el 4 previo análisis de la oficina de hacienda municipal. Por este motivo se considera como una amenaza de impacto medio.

3.3.2 Análisis del Entorno Político – Jurídico.

- **Política de fortalecimiento fiscal y la reforma administrativa.** En contraste, se pueden evidenciar como oportunidades para el desenvolvimiento del Hospital San Andrés de Tumaco E.S.E, como empresa de servicios en el sector oficial, la política del Gobierno Nacional encaminada al fortalecimiento fiscal mediante la reestructuración de las entidades del Estado, que recomiendan la reforma administrativa como mecanismo para la reducción de costos e implementación de nuevos sistemas de administración. Por lo cual se considera como una oportunidad de alto impacto.

- **Reelección del gobierno.** La reelección del actual gobierno genera unas repercusiones de carácter positivo debido a que en las tablas se considera que el país irá por el mismo camino en materia política, además esto represento una serie de incertidumbre al momento del cumplimiento de la política – ley de garantías, esto es que se debieron suspender las contrataciones y las licitaciones públicas por motivo de las elecciones del 28 de mayo del 2006. Por estos motivos este ítem se considera oportunidad de medio impacto.

- **Efectos de la Constitución Política Nacional.** La Seguridad Social desde la Constitución de 1991 se ha establecido como un servicio publico de carácter obligatorio, que se prestaría bajo la dirección, coordinación y control del estado en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad en los términos que establezca la ley Art. 48 constitución /91.

Igualmente la constitución en el capítulo 2 título II contienen artículos que establece derechos con el propósito de procurar una mejor vida a la población y que forman parte del contenido de la seguridad social, art. 42 al 52 de la constitución, donde se incluyen un gran número de servicios asistenciales y prestaciones que comprenden la acción del estado. Por esto es que este punto se considera como una oportunidad mayor.

¹²Investigación de la Revista Dinero e Invamer Gallup. ¿En qué gastan los colombianos? Junio de 2006. [http:// www.dinero.com/consumo](http://www.dinero.com/consumo).

- **Ley 100/93 y el Sistema General de Seguridad Social.** Con el apoyo del programa de mejoramiento de servicios de salud del ministerio de salud, hoy ministerio de protección social, se da un cambio de concepción y tratamiento de los hospitales públicos entidades descentralizadas del orden nacional o territorial cuyo objeto fuese la prestación de servicios de salud, en empresas sociales del Estado art. 196 y 197, quienes dejan de cumplir un papel de atención a la población pobre vistos como entes de caridad para abrir sus opciones de servicios a todos aquellos actores del sistema con los que se pueda contratar la venta de servicios.

Esta nueva categoría de entidad pública descentralizada por servicios, cuenta con personalidad jurídica, autonomía administrativa, técnica, presupuestal y patrimonio propio, de manera que cada empresa sea capaz de actuar por sí misma. Las finalidades fundamentales son por una parte la obtención de utilidades e ingresos en cantidad suficiente para su mantenimiento y crecimiento; y la otra, la generación de bienes y servicios para la población dentro del ámbito de su actuación.

El S.G.S.S. involucra cambios normativos en el factor de mantenimiento y desarrollo que refleja el paso de un sistema dependiente del gobierno y financiado eternamente por el estado a un sistema basado en principios de autonomía y autofinanciación para lo cual se trabaja en aquellos principios que permiten alcanzarlos: eficiencia empresarial integridad (donde toda la población tiene derecho) adecuada participación de la entidad en el marco de competencias y recursos dispuestos en el sector con autonomía de las IPS y un adecuado equilibrio financiero. Por estos motivos este ítem se considera oportunidad de medio impacto.

- **Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006.** El plan nacional de desarrollo en su capítulo dedicado a la salud presentó el siguiente panorama:

1. El S.G.S.S apunta al logro de una mayor equidad, solidaridad y calidad.

- Aumento de la cobertura que tuvo fuerte impulso de 92 a 97y menor impulso de 98 a 00. Los avances más significativos se dieron en términos de equidad 20% población más pobre amplió su cobertura del 4.2 al 43.1%.
- Sostenibilidad financiera: a pesar del incremento en el gasto público se observa problemas financieros en ARS, EPS e IPS.
 - En Régimen contributivo por evasión elusión y deficiente mecanismo de recaudo, combinado con una disminución del # de cotizantes.

- En Régimen subsidiado por limitada ampliación de cobertura, asignación de gasto afecta ampliación de cobertura porque se privilegia el gasto de los Hospitales públicos
 - En IPS la brecha entre ingresos y gastos se ha venido ampliando de manera sistemática.
2. El sistema de información no satisface las necesidades de demanda de información para monitorear la gestión integral del S.G.S.S.
 3. En virtud de lo establecido en la ley 715 se requiere de un gran esfuerzo para la definición de la política nacional y las prioridades en salud pública y en el ajuste y armonización de la normatividad existente así como el desarrollo de instrumentos técnicos que la hagan operativa y garantice una gestión eficiente en cada nivel territorial.
 4. Se observa mejora en los índices de desnutrición de 43 al 14 gracias a las acciones del plan nacional de alimentación y nutrición.
 5. En Salud pública se observa.
 - disminución de la mortalidad materna e infantil gracias al mayor acceso a los servicios.
 - Disminución de coberturas de vacunación por falta de claridad en las competencias, en el esquema de financiación, deficientes mecanismos de gestión y control y fallas en la prestación del servicio.
 - Desmejora en resultados frente a ETV indicadores por encima de la media mundial más incremento en las ETS.
 - Incremento en los índices de violencia que se ha convertido en uno de los principales problemas de salud pública, aumentando además problemas de salud mental por el impacto de la violencia el consumo de alcohol y de sustancias psicoactivas.
 6. La transformación de subsidio de oferta en subsidio a la demanda no contribuyó a ampliar cobertura ya que los recursos adicionales fueron dirigidos a cubrir la brecha de funcionamiento de los hospitales públicos.

Ante este panorama el plan de gobierno establece en primero lugar que es imperativo intervenir y reestructurar la operación de los hospitales, lo que requerirá una acción coordinada entre el gobierno nacional y territorial para

cofinanciar el ajuste hospitalario y suministrar incentivos correctos para su funcionamiento. Por estos motivos se considera como una amenaza de impacto medio

● **Plan de Desarrollo Departamental 2.003-2.006.** El informe de gestión de plan de desarrollo del departamento para el periodo 2.003–2.006 nos refleja que se centra en las siguientes propuestas

1. Implementar mecanismos de vigilancia y control para optimizar la prestación de servicios de salud en el departamento programando actividades en comité de vigilancia y control; base de datos de IPS, realización de visitas de verificación a las entidades de salud; vigilancia de la ejecución de actividades del plan obligatorio de ARS y prestación de servicios en convenio con hospitales. Siendo en términos generales responsable de estas el Instituto departamental de salud.

2. Fortalecer el proceso de descentralización mediante actividades de asistencia técnica; apoyo en transformación de organismos de salud municipal no descentralizado en ESE; estructuración de la red pública; incremento en la asignación de recursos del sistema general de participaciones a instituciones públicas; y aumento de la distribución de rentas cedidas.

Acciones en salud. Disminución de la morbimortalidad del departamento por medio de:

- Vigilar la prestación de servicios de promoción y prevención por parte de EPS e IPS.
- Asesorar e en formulación y ejecución de planes de atención básica municipal.
- Estimular procesos de información comunicación y educación en los municipios para promover estilos de vida saludable. Por estos motivos se considera como una oportunidad de impacto medio

● **Plan de Desarrollo Municipal 2.004-2.007.** El informe de gestión de plan de desarrollo municipal para el periodo 2.004 –2.007 refleja que se centra en 4 propuestas.

1. Disminuir la morbimortalidad asociada a factores de riesgo en salud sexual y reproductiva, por medio de: a) disminución de la tasa de mortalidad perinatal. b) realización de citologías. c) disminución de la tasa de mortalidad materna. d) difusión de políticas y programas de salud dirigidas a mujeres

2. Disminuir los índices de enfermedades crónicas no transmisibles, por medio de: a) vinculación a deportistas. b) vinculación a dietas saludables. c) certificación de planteles como libres de humo.

3. Disminuir el riesgo de enfermar o morir por factores de riesgos del ambiente y del consumo, por medio de: a) Disminuir los índices de las enfermedades transmitidas por alimento. b) capacitación sobre el uso del agua. c) vacunación a población canina y felina. d) control sobre establecimientos especiales para el cumplimiento de requisitos higiénicos sanitarios y locativos.

4. Disminuir la morbimortalidad infantil, por medio de: a) inmunización con biológicos. b) reducción de mortalidad por Enfermedades Diarreicas Crónicas (EDA) en nacidos vivos. c) reducción de mortalidad por Infecciones Respiratorias Agudas (IRA). d) se mantendrá la salud oral a niños de seis meses a cuatro años de nivel 1 y 2 del SISBEN. Por que no se toma en cuenta a la totalidad de la población del municipio y además este plan posee una visión miope del contexto salud, se considera como una amenaza de alto impacto.

● **Ley 715 del 24 de diciembre de 2001.** Con la expedición de la Ley 715 en primer lugar se establecen las competencias en materia de salud a nivel nacional, departamental, municipal, distrital y de salud pública y establece la participación de los recursos dentro de este sistema con destinación para educación salud y propósitos generales.

En el ámbito nacional estas competencias se centran principalmente en el establecimiento de políticas del sector, diseño de programas, financiación de proyectos de inversión, asistencia técnica, fijación de parámetros y legislación para el desarrollo del sistema, vigilancia y control del manejo y destinación de los recursos del sistema general de participaciones y del sistema de seguridad social, etc.; siendo en general de direccionamiento y coordinación del sector, entre otras.

Los departamentos además de las de dirección del sector salud en el ámbito departamental le compete aquellas relacionadas con la prestación de servicios en cuanto a gestión para la prestación de los mismos; financiación con recursos propios si lo considera pertinente; organización coordinación y dirección la red Instituciones prestadoras de servicios del departamento; vigilancia y control del manejo y destinación de los recursos del sistema general de participaciones y del sistema de seguridad social, de los recursos cedidos por la nación etc. Pero además tiene competencias directas sobre la coordinación, dirección vigilancia y control de acciones sobre la salud pública. Y finalmente de aseguramiento de la población al S.G.S.S, entre otras.

Los Municipios además de las de dirección del sector salud en el ámbito municipal le compete aquellas relacionadas con el aseguramiento de la población al

S.G.S.S; identificación de la población pobre y vulnerable; coordinación, dirección vigilancia y control de acciones sobre la salud pública, ejecutar el PAB ejecutar acciones de promoción y prevención, vigilancia del control sanitario, entre otras.

En segundo lugar se establece la destinación y parámetros de distribución de los recursos por el sistema general de participación, estableciendo tres grandes grupos:

- Financiación o cofinanciación de subsidios a la demanda, de manera progresiva hasta lograr y sostener la cobertura total.
- Prestación del servicio de salud a la población pobre en lo no cubierto con subsidios a la demanda.
- Acciones de salud pública, definidos como prioritarios para el país por el ministerio de salud (de protección social)
Para su implantación establece un periodo de transición de dos años para la aplicación plena de fórmulas de distribución de los recursos (venció el 21 de diciembre de 2.003).

En cuanto a la prestación de los servicios ejercerá un papel integrador en el servicio de salud del nivel territorial de manera que se de una utilización adecuada a la oferta de salud y racionalización del costo de las atenciones en beneficio de la población. Así la red de servicios se organizará por grados de complejidad relacionados entre si por el sistema de referencia y contrarreferencia.

Es importante mencionar la obligatoriedad de inscribirse en el registro especial de las entidades de salud. Demostrando su capacidad tecnológica y científica, la suficiencia patrimonial y la capacidad técnico- Administrativa para la prestación de servicios a su cargo.

En cuanto a las inversiones se debe resaltar la elaboración de planes bienales a nivel de secretarías de salud departamentales y distritales, incluyendo las necesarias en infraestructura, dotación o equipos biomédico que el ministerio determine que sean de control de la oferta. Las instituciones privadas o públicas que realicen inversiones no previstas en dicho plan serán sancionadas. Art. 65 ley 715. Por lo cual se contempla como una oportunidad de alto impacto.

3.3.3 Análisis del Entorno Social.

- **Orden público.** Para nadie es un secreto que el fantasma del narcotraficote ha trasladado a la cabecera del municipio de Tumaco grandes índices de

violencia, con lo cual se cobran cada vez más vidas de inocentes por el actuar de grupos al margen de la ley, esto hace que las personas vivan en medio de la incertidumbre y por ende se vea afectada la tranquilidad y las labores cotidianas, tales como: el transporte terrestre, el cultivo, la recreación y el esparcimiento.

La zona rural es la más afectada por el actuar de estos grupos, debido a que ellos son obligados a sembrar cultivos ilícitos, porque de lo contrario son obligados a desplazarse de sus tierras para emprender una penosa migración hacia la ciudad en donde no se presentan las condiciones mínimas de supervivencia para ellos. Toda esta situación hace que el territorio nariñense deje de ser atractivo para los turistas que prefieren ir hasta la hermana República del Ecuador, para disfrutar de la tranquilidad que no se les brinda en nuestro país.

Tumaco, uno de los municipios más extensos de Colombia (3.778 km²), es el mayor expulsor de población desplazada en Nariño y a la vez el mayor receptor por su extensión, haciendo que se presente el fenómeno de desplazamiento intramunicipal de las veredas y corregimientos hacia la cabecera municipal.

El desplazamiento forzado, que sucede en Tumaco, es un problema que no solo abarca el conflicto armado y el narcotráfico, que hace que personas de municipios cercanos a Tumaco se desplacen hacia la principal población de esta región pacífica. También se puede observar que personas de otras regiones del país, incluso muy lejanas, que han sido afectadas por el desplazamiento vean en Tumaco una “nueva oportunidad de vivir”, un extraño “paraíso perdido” en una isla en el Pacífico convertido en una posible salvación económica gracias a la falsa pujanza cocalera.

Un aspecto sumamente preocupante del desplazamiento que acontece en el municipio es que involucra a las comunidades afrodescendientes, teniendo graves implicaciones para ellas, en cuanto que durante tantos años han luchado por sus derechos al territorio y a la propiedad colectiva, hasta conseguir el reconocimiento de la tenencia de la tierra que se ha ido consolidando en la Ley 70 de comunidades negras. Con el desplazamiento las comunidades se ven debilitadas al interior de las mismas, los Consejos Comunitarios pierden su capacidad de engranar proceso de autodeterminación, de empoderamiento y sobre todo procesos culturales en busca de su identificación como etnia, de sus costumbres y creencias propias. Lo mismo acontece en las zonas donde existe presencia de resguardos indígenas, a los cuales el desarraigo los lleva a ser invisibilizados en las sociedades que los absorben. (Ver cuadros 8 y 9)

Cuadro 8. Población Desplazada Por Departamento

Departamento Expulsor	FAMILIAS	%	PERSONAS	%	HOMBRES	%	MUJERES	%
Nariño	1.547	87,95	7.122	88,19	3.439	88,0	3.683	88,4
Putumayo	80	4,55	375	4,64	178	4,6	197	4,7
Valle	57	3,24	260	3,22	133	3,4	127	3,0
Cauca	18	1,02	80	0,99	43	1,1	37	0,9
Antioquia	12	0,68	54	0,67	26	0,7	28	0,7
Choco	9	0,51	39	0,48	17	0,4	22	0,5
Otros	36	2,05	146	1,81	72	1,8	74	1,8
TOTAL	1.759	100	8.076	100	3.908	100	4.168	100

Fuente: Pastoral social de Tumaco y Comunidades Expulsoras de Nariño

Cuadro 9. Población Desplazada En La Costa Pacífica (Tumaco) Y El Pie De Monte Costero De Nariño

Municipio Expulsor	FAMILIAS	%	PERSONAS	%	HOMBRES	%	MUJERES	%
Tumaco	1.187	67,48	5.434	67,29	2.637	67,48	2.797	67,11
Barbacoas	203	11,54	949	11,75	435	11,13	514	12,33
Fco. Pizarro	47	2,67	231	2,86	114	2,92	117	2,81
El Charco	32	1,82	176	2,18	93	2,38	83	1,99
Magui-Payan	22	1,25	111	1,37	57	1,46	54	1,30
Mosquera	11	0,63	50	0,62	25	0,64	25	0,60
Arboleda	10	0,57	44	0,54	19	0,49	35	0,84
La Tola	5	0,28	26	0,32	12	0,31	14	0,34
Roberto Payan	5	0,28	24	0,30	8	0,20	16	0,38
Otros Municipios	25	1,42	77	0,95	39	1,00	38	0,91
Total Nariño	1.547	87,95	7.122	88,19	3.439	88,00	3.693	88,60
Total Muestra	1.759	100,00	8.076	100,00	3.908	100,00	4.168	100,00

Fuente: Pastoral social de Tumaco y Comunidades Expulsoras de Nariño

El orden publico, es cada vez mas trascendental para el país puesto que es uno de los motivos que mas fuga de capital y de cerebros provoca, además los grupos

ilegales han declarado a las entidades públicas como objetivos militares y sabiendo que ellos no respetan a la misión médica, por estos motivos esta variable es considerada como una amenaza de alto impacto.

- **Desarrollo social del área de influencia.** Inicial mente debemos hablar de la maya vial que cubre al departamento que debido a su mal estado e inexistencia en algunos lugares hace que el desarrollo regional se vea estancado, además a la hora de remitir a un paciente vía terrestre a un centro de mayor nivel, es igual o mas peligrosa que si no se hiciere. No existe comunicación terrestre real con los municipios área de influencia, en el siguiente cuadro observaremos las poblaciones del área de influencia, las Necesidades Básicas Insatisfechas (**NBI**) y el índice de miseria. Ver cuadro 10

Cuadro 10. Indicadores del área de influencia del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco

MUNICIPIOS	POBLACIÓN 2002	ÍNDICE NBI %	ÍNDICE MISERIA %
Sta. Bárbara	18.777	79,00	37,70
El Charco	21.107	76,50	37,40
La Tola	6.548	70,80	35,50
Olaya Herrera	28.220	82,90	44,70
Mosquera	10.982	81,20	38,70
Magui Payan	10.908	96,60	64,50
Francisco P.	10.562	75,70	36,70
Roberto Payan.	12.050	79,80	61,30
Barbacoas	30.670	88,20	50,60
Tumaco	159.182	56,20	24,10
Ricaurte	13.009	47,10	15,00
Mallama	14.326	43,00	16,70
TOTAL COSTA	336.341	0,00	0,00

Fuente: Secretaría de Salud Municipal

Este cuadro muestra que el desarrollo social del área de influencia es muy bajo, debido a que la alta proporción de las NBI es tremendamente relevante.

A) Mortalidad. El departamento de Nariño con problemáticas diferentes en el interior y en la región costera tiene para el año 2000-2005 una tasa bruta ajustada de mortalidad de 6.9 por mil habitantes, la tasa de mortalidad infantil de 170 por cien mil nacidos vivos, mortalidad materna de 6.9 por cien mil nacidos vivos y la expectativa de vida al nacer es de 67.6 para hombres, de 72.8 para mujeres y total de 70.2 años, (fuente Instituto Deptal de salud de Nariño Red de occidente y DANE). La tasa de mortalidad infantil estimada para el año 2005 pese a los efectos de subregistros en el numerador y en el denominador creemos que no está muy alejada de tasa real, dadas las pobres condiciones generales del desarrollo de la región.

El paludismo ocupa el primer lugar con un 13% en el departamento de Nariño, (dato red de occidente) en causas de mortalidad general para todas las edades, lo cual evidencia una situación grave en lo que a control de enfermedades transmisible por vectores se refiere y amerita la implementación de medidas rápidas y eficaces de control. Ver cuadro 11

Cuadro 11.
Departamento de Nariño Red de Occidente
Mortalidad General Para Todas las Edades Año 2.005

No.	CAUSA	CASOS	%	TASA X 100MIL hab.
1	Paludismo	15	13	6
2	Muerte Natural	14	12.5	5
3	Hipoxia neonatal	13	11.6	5
4	Accidente cerebro vascular	13	11.6	5
5	Insuficiencia cardiaca congestiva	13	11.6	5
6	Septicemia	13	11.6	5
7	Infección respiratoria aguda	9	8	3
8	Membrana hialina	9	8	3
9	Neumonía	7	6.2	2
10	Muerte violenta	6	5.3	2
TOTAL		112		

Fuente: Informe Trianual de gestión 2.005 Instituto Deptal de salud de Nariño

En el municipio de Tumaco, en lo que respecta a la mortalidad, la enfermedad diarreaica, el poliparasitismo y las infecciones respiratorias, siguen ocupando un lugar destacado. Ambas causas son reducibles con la tecnología disponible y sensible a los incremento en la cantidad y calidad de los servicios de atención al ambiente y de promoción y prevención. También aparecen la mortalidad por hipertensión arterial, insuficiencia cardiaca y accidentes cerebrovasculares lo que

indica que a las patologías por enfermedades infecciosas se agrega ya el peso de las enfermedades crónicas y degenerativas de difícil y costoso control por parte de los servicios de salud.

B) Morbilidad. El análisis de las principales causas de consulta ambulatoria y de egreso hospitalario refleja muy poco las condiciones de salud de toda la población, en especial cuando las condiciones de acceso a los servicios están tan severamente condicionadas por los factores geográficos, culturales, económicos y de conflicto armado. El modelo de prestación de servicios de salud actual, concentra sus esfuerzos en la población de la cabecera municipal, en razón de las múltiples dificultades que se presentan para el desplazamiento del recurso médico, paramédico y promotores de salud a las áreas más rurales y la escasa cobertura de promotores en la zona.

La distribución de los egresos hospitalarios conserva a igual que en otras regiones del país, el parto normal en el primer reglón, también se observan dentro de las primeras diez causas: enfermedades diarreicas, y la bronconeumonía, entidades que pueden mejorar mucho en su manejo ambulatorio con un buen sistema de promoción y prevención, los abortos, las enfermedades del aparato genitourinario, las heridas y laceraciones refleja no solo el mayor acceso de la población a los servicios de salud sino también el peso creciente de las patologías sociales, se debe incluir sobretodo en el primer nivel el control prenatal como una de las actividades principales, a pesar de las dificultades que todavía se tienen en cuanto a la atención y de no contar con un sistema de referencia y contra referencia adecuado. (Ver cuadro 12).

A pesar que se observa un alto número de partos atendidos institucionalmente mucha gestante acude a personal empírico, lo que conlleva a un aumento de las muertes maternas y perinatales.

**CUADRO 12.
CAUSAS DE CONSULTA EXTERNA POR GRUPO DE EDAD 2.003**

Nº	CAUSAS							TOTAL	%	TASA * 10 MIL hab.
		< 1 A	01 A 4	5 A 14	15 A 44	45A 59	60 Y+ A			
1	LEIOMIOMA DEL ÚTERO	0	0	0	493	238	26	757	4.9	46.6
2	VAGINITIS Y VULVOVAGINITIS AGUDA	0	0	4	430	71	10	515	3.3	31.7
3	HIPERPLASIA DE LA PRÓSTATA	0	0	0	7	54	339	400	2.6	24.6
4	HIPERTENSIÓN ARTERIAL (PRIMARIA)	0	0	0	52	87	172	311	2.0	19.1
5	HERNIA INGUINAL, SIN OBSTRUCCIÓN GANGR	3	20	15	49	60	71	218	1.4	13.4
6	MASTOPATIA QUISTICA	0	0	5	146	38	4	193	1.2	11.9
7	INFECCIÓN DE LAS VÍAS URINARIAS, SITIO NO ESP	7	8	8	104	31	22	180	1.2	11.1
8	OTROS QUISTES OVÁRICOS Y LOS NO ESPECÍFICOS	0	0	1	147	11	5	164	1.1	10.1
9	LUMBAGO NO ESPECIFICADO	0	0	4	73	51	32	160	1.0	9.8
10	PARASITOSIS INTESTINAL, SIN OTRA ESPECIFIC	5	56	61	13	9	3	147	0.9	9.0
Total		496	321	308	2473	906	879	5383	34.7	331.0
Total consultas realizadas por grupo de edad.		834	957	1000	8033	2479	2191	15494		
Total población por grupo etéreo		4228	14309	38699	74961	18212	12195	162604		

Fuente: Dpto. de Información y Estadística. Hospital San Andrés Tumaco

Las otras patologías como helmintiasis y las infecciones respiratorias, no reflejan sino condiciones muy frecuentes en las comunidades de origen de los consultantes y refuerzan la necesidad de establecer un buen plan de atención básica y un buen programa de promoción y prevención. Motivo por los cuales este factor se considera como una oportunidad de bajo impacto para el Hospital.

- **Identidad cultural.** La mayoría de las tradiciones culturales del Municipio y la subregión corresponden al legado de los africanos y sus descendientes quienes fueron esclavizados en la minas de Barbacoas e Iscuandé en los siglos XVII, XVIII y XIX. En efecto, los negros que ocuparon las tierras bajas o costeras, ya sea en la época del cimarronaje o en los tiempos que siguieron a la ley de manumisión en 1851, construyeron una cultura en armonía con el entorno natural. Mitos y leyendas, religiosidad, prácticas de producción, medicina tradicional y en fin toda la cosmovisión de los afro-colombianos del Pacífico poco a poco se fue definiendo como punto de partida de un proceso etnohistórico que ha determinado la fisonomía actual del Litoral Pacífico y, por tanto, de sus pautas de comportamiento, realizaciones culturales, lengua, folklore etc. Sin embargo, hoy con la transformación de la mentalidad de la población con la llegada de nuevas formas culturales se están suscitando cambios de identidad parcial en la región. Por estos motivos esta variable es considerada como una amenaza de medio impacto.

3.3.4 Análisis del Entorno Tecnológico.

- **Automatización de procesos.** Las innovaciones parecen surgir a un ritmo que se incrementa en progresión geométrica, sin tener en cuenta los límites geográficos ni los sistemas políticos. Estas innovaciones tienden a transformar los sistemas de cultura tradicionales, produciéndose con frecuencia consecuencias sociales inesperadas. Por ello, la tecnología debe concebirse como un proceso creativo y destructivo a la vez. Esto genera que este ítem posea características de amenaza de medio impacto.

- **Facilidad de acceso a tecnología.** El sistema único de acreditación que corresponde a un conjunto de estándares de actividades y procedimientos de auto evaluación mejoramiento y evaluación externa destinados a demostrar evaluar y comprobar el cumplimiento de niveles superiores de calidad por parte de las IPS, además este permite que las IPS públicas posean una gama amplia de proveedores de tecnología en cuanto a sus necesidades económicas y de talento humano se refiere. Esto hace que esta variable se convierta en una oportunidad de medio impacto

3.3.5 Matriz de Impacto (POAM).

Una vez analizadas las variables del entorno se procede a organizarla en la Matriz de Impacto (POAM), para de esta forma poder otorgar a cada una de esta una calificación que va desde Alto, Medio y concluye con el nivel Bajo y de esta forma se haga más fácil su comprensión.

Cuadro 13. Matriz de Impacto (POAM) Para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco

Factores Externos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO									
● Comportamiento del PIB y el desempleo.				x				x	
● Perdida del Valor Adquisitivo					x			x	
ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO – JURÍDICO.									
● Política de fortalecimiento fiscal y la reforma administrativa	x						x		
● Reelección del gobierno		x						x	
● Efectos de la Constitución Nacional	x						x		
● Ley 100/93 y el Sistema General de Seguridad Social		x						x	
● Plan Nacional de Desarrollo					x			x	
● Plan de Desarrollo Departamental		x						x	
● Plan de Desarrollo Municipal				x			x		
● Ley 715/2001	x						x		
ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL									
● Orden público					x		x		
● Desarrollo social del área de influencia			x					x	
● Identidad cultural					x			x	
ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO									
● Automatización de procesos.					x			x	
● Facilidad de acceso a tecnología		x					x		

3.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Una vez elaborada la Matriz de Impacto (POAM), se procede a tomar las variables más relevantes para evaluar y ponderar la Oportunidades y Amenazas, los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4, así; 1 = Amenaza Mayor; 2 = Amenaza Menor; 3 = Oportunidad Menor; 4 = Oportunidad Mayor

Cuadro 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco.

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Resultado
Comport. del PIB y el desempleo.	0,04	1	0,04
Perdida del Valor Adquisitivo.	0,06	1	0,06
Política de fort. Fisc y la Ref Adm.	0,10	2	0,20
Reelección del gobierno.	0,08	2	0,16
Efectos de la Constitución Nal.	0,10	3	0,30
Ley 100/93 y el S.G.S.S.	0,07	3	0,21
Plan Nacional de Desarrollo.	0,09	3	0,27
Plan de Desarrollo Deptal.	0,07	1	0,07
Plan de Desarrollo Municipal.	0,04	1	0,04
Ley 715/2001	0,09	4	0,36
Orden público.	0,05	1	0,05
Desarrollo social del área de inf.	0,03	2	0,06
Identidad cultural.	0,03	3	0,09
Automatización de procesos.	0,08	3	0,24
Facilidad de Acceso a Tecnología.	0,07	4	0,28
Total	1,00	//	2,43

Fuente: Esta Investigación

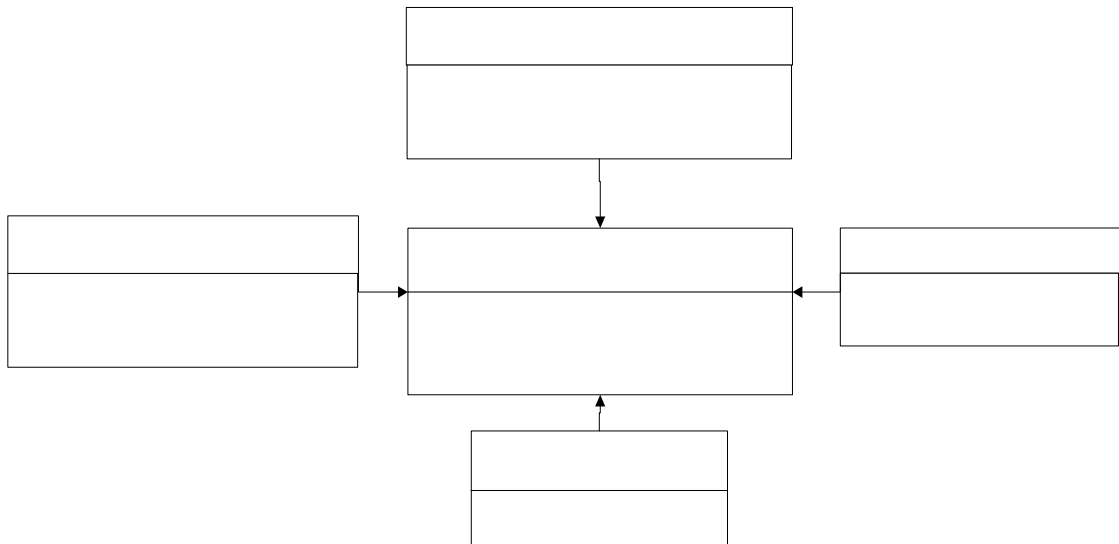
El resultado final de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) Para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, es de 2,43, lo cual quiere decir que las amenazas poseen impactos altos sobre los impactos más modestos que representan las oportunidades y esto le debe representar a la entidad un mayor estudio de las fuerzas del macroambiente, y no desligarse de las fuerzas (Internas) de las cuales la entidad puede controlar, para crear unas fortalezas que generen impactos mas convenientes para la misma.

3.4 ANÁLISIS COMPETITIVO DEL HOSPITAL SAN ANDRÉS E.S.E

En la actualidad la competitividad proyectada a mejorar la calidad del producto o servicio, es factor clave para posesionarse en cualquier campo, sector económico, o mercado, en el sector salud el cliente o usuario de este servicio está en condiciones de saber cuales son las características y ventajas competitivas de cada una de la empresas que compiten por tener una mayor participación del mercado en este sector.

Para determinar en que posición se encuentra el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco frente a la competencia se utilizará el Modelo de Diamante Estratégico de Michael Porter.

Figura 2. Escenario competitivo de Porter



Fuente: Esta Investigación

3.4.1 Descripción Global del Sector.

El sector salud en la ciudad de Tumaco cuenta con los siguientes recursos: En el Municipio de Tumaco en el año de 1.999 se materializa el proceso de descentralización trasladando recurso humano, presupuesto asignado y sedes (puesto de salud) para la atención del Nivel I de atención . La Secretaria Municipal de Salud se dedica a la organización de su red de servicios, la contratación para la prestación de servicios del nivel I tanto directamente como a través de las Administradoras del régimen subsidiado.

Con la implementación de la Ley 100, han aparecido en Tumaco nuevos organismos de salud tanto EPS, ARS, ESS, ESE e IPS; ellas que contribuyen con el funcionamiento del Sistema de seguridad Social en Salud.

Dentro de las EPS, contamos con SALUDCOOP, CAPRECOM, las cuales tienen oficinas en la ciudad; y COLMENA, COLSEGUROS, y COLSÁNITAS, Empresas que no tienen en la ciudad, pero de las cuales hay afiliados en Salud. Ellas además de administrar los recursos son prestadoras de servicios. Salvo Colmena y Cajanal que contratan servicios con IPS del Municipio.

En cuanto ARS, encontramos que apenas se cuenta con tres (4) CAJASALUD (Comfamiliar UT), CAPRECOM, Y ASMET de las cuales CAJASALUD Y prestan servicios de primer nivel.

Al igual que con las EPS estas son a la vez administradoras de recursos y prestadoras de Servicios de Salud. Para julio del 2001 Supersalud mediante acuerdo, declaro inhabilitadas de continuar administrando recursos del régimen subsidiado las siguientes empresas: UNIMEC, COMCAJA, ALCATRAZ, cuyos afiliados se han endosado a las administradoras que continúan en la zona.

En cuanto a la IPS, encontramos que desde 1999 al 2004 se ha incrementado su número en el Municipio en un 24.6, según el Cuadro 15

Cuadro 15. IPS de Tumaco

IPS	1999	2004	NIVEL ATENCIÓN
Hospital San Andrés E.S.E	1	1	I/II / III
E.S.E. Antonio Nariño	1	1	I
Centro Hospital Divino Niño. E.S.E	1	1	I
Centros de salud	27	23	I
Centros Médicos con Especialistas	9	7	I y II
Centros Odontológicos	9	12	I
Centros de Servicios con Médicos Exclusivos	7	14	I
Laboratorios Clínicos	4	2	I
Laboratorio Clínico Especializado	0	1	I
Centro de terapia Física y Lenguaje	3	5	I
IPS con servicios varios complementarios		6	I
Consultorio Optométrico "orto"		1	I
Red de Frío PAI	1	1	I
Apoyo Diagnóstico		2	II
Óptica	1	1	I

Centro de Educación Especial	1	1	
Dispensario Naval BAFIM	1	1	
División de control de Patologías Tropicales	1	1	
Total	69	80	

FUENTE: Secretaria de Salud Municipal¹³

El Hospital San Andrés es la única entidad que atiende servicios de segundo nivel de complejidad en forma integral (URGENCIAS, HOSPITALIZACIÓN y AMBULATORIOS), para lo cual cuenta con doce (12) especialistas, dos (2) de planta y diez (10) de contrato, buscando ofrecer a la comunidad alternativas a sus problemas de salud más comunes, con mayor probabilidad de acceso a ello. Resuelve los problemas de salud que sea posible dentro de su capacidad técnica y locativa instalada, manejando en la medida de las necesidades el sistema de referencia y contrarreferencia.

3.4.2 Barreras de Entradas.

El Ministerio de la Protección Social, de acuerdo a la Resolución número 1043 de 2006 (del 3 de abril de 2006) establece las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoria para el mejoramiento de la calidad de la atención con los siguientes requisitos:

- **Capacidad Tecnológica y Científica:** Son los estándares básicos de estructura y de procesos que deben cumplir los prestadores de servicios de salud por cada uno de los servicios 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: Recurso Humano, Infraestructura - Instalaciones Físicas- Mantenimiento; Dotación-mantenimiento; Medicamentos y Dispositivos médicos para uso humano y su Gestión; Procesos Prioritarios Asistenciales; Historia Clínica y Registros Asistenciales; Interdependencia de Servicios; Referencia de Pacientes y Seguimiento a Riesgos en la prestación de servicios de salud. La formulación de estándares de las condiciones de capacidad tecnológica y científica está orientada por los siguientes principios:

a. Fiabilidad: La aplicación y verificación de cada estándar es explícita, clara y permite una evaluación objetiva y homogénea.

¹³ Secretaria de Salud Municipal febrero de 2005. Ultimo reporte trianual. 2002 / 2004

b. Esencialidad: Las condiciones de capacidad tecnológica y científica, son indispensables, suficientes y necesarias para reducir los principales riesgos que amenazan la vida o la salud de los usuarios en el marco de la prestación del servicio de salud.

c. Sencillez: La formulación de los estándares de las condiciones de capacidad tecnológica y científica, así como los procesos para su verificación, son fáciles de entender, permiten la autoevaluación de los prestadores de servicios de salud y los definidos como tales y su verificación por las autoridades competentes y en general por cualquier persona que esté interesada en conocerlos.

● **Suficiencia Patrimonial y Financiera:** Es el cumplimiento de las condiciones que posibilitan la estabilidad financiera de las instituciones prestadoras de servicios de salud en el mediano plazo, su competitividad dentro del área de influencia, liquidez y cumplimiento de sus obligaciones en el corto plazo. Estas son:

1. Que el patrimonio total se encuentre por encima del cincuenta por ciento (50%) del capital social, capital fiscal o aportes sociales, según corresponda de acuerdo a la naturaleza jurídica de la institución prestadora de servicios de salud y de conformidad a los lineamientos señalados en el Plan General de Contabilidad Pública y el Plan de Cuentas para instituciones prestadoras de servicios de salud privadas.

2. Que en caso de incumplimiento de obligaciones mercantiles de más de 360 días, su valor acumulado no supere el 50% del pasivo corriente. Entiéndase por obligaciones mercantiles: aquellas acreencias incumplidas a favor de terceros, originadas como resultado de aquellos hechos económicos propios del objeto de la institución.

3. Que en caso de incumplimiento de obligaciones laborales de más de 360 días, su valor acumulado no supere el 50% del pasivo corriente. Entiéndase por obligaciones laborales: aquellas acreencias incumplidas exigibles a favor de los empleados, ex empleados y pensionados, originadas como resultado de la causación de derechos laborales.

4. Que para la inscripción en el registro de prestadores de servicios de salud, se tomarán como base los estados financieros de la vigencia fiscal del año inmediatamente anterior al registro. Sin embargo, se podrán tomar como base estados financieros de períodos menores al año, cuando se realicen operaciones financieras dirigidas al cumplimiento de condiciones de suficiencia patrimonial y financiera. En todo caso, los estados financieros deberán estar dictaminados por

el revisor fiscal de la institución o el contador según sea el caso de la entidad a la cual pertenezca.

● **De Capacidad Técnico-Administrativa:** Son condiciones de capacidad técnico administrativa para una Instituciones de Salud, las siguientes:

1. El cumplimiento de los requisitos legales exigidos por las normas vigentes con respecto a su existencia y representación legal, de acuerdo con su naturaleza jurídica.
2. El cumplimiento de los requisitos administrativos y financieros 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.

3.4.3 Identificación y Análisis de la Competencia.

El Hospital San Andrés ESE de Tumaco, por ser una entidad prestadora del servicio de segundo nivel de salud, ni en Tumaco ni en su área de influencia posee competencia para los servicios que en el nivel antes nombrado se ofrecen, tales servicios son: los servicios de internación, quirófano y servicios complementarios.

No obstante en los Servicios de Urgencias, Servicios Ambulatorios, Servicios de Apoyo Diagnostico y Terapéutico. El Hospital San Andrés posee unos competidores que por su representatividad en el mercado (Tumaco) son tomados en cuenta a saber.

❖ **Centro Hospital Divino Niño E.S.E.:** El Centro Hospital Divino Niño es una empresa social del estado, descentralizada con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente; que en el marco de las disposiciones legales ordenadas por la ley 100 de 1993 y dentro de sus principios se hace responsable de los servicios de salud de primer nivel de complejidad cuya finalidad es la venta de servicios eficientes, oportunos y efectivos, que garanticen la satisfacción de las necesidades del individuo la familia y la comunidad.

El “que hacer” del Centro Hospital Divino Niño en su esencia y en su practica conlleva a una concepción humanística y social que privilegia el trabajar con honestidad, ética y compromiso en el desarrollo de estrategias que operativizan el modelo de bienestar social y el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios.

❖ **COOMEVA E.P.S S.A.:** Es una Entidad Promotora de salud, en la modalidad de Sociedad Anónima, que nace en cumplimiento de la Ley 100 de seguridad social. Es una entidad privada que se ocupa de la venta de servicios que consiste en la afiliación de la población residente en Colombia al Régimen Contributivo del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Los servicios que ofrece consisten en la afiliación y el registro de la población colombiana al Plan Obligatorio de Salud (POS), administra la promoción de la salud y la prevención, curación y rehabilitación de la enfermedad.

❖ **SALUDCOOP E.P.S OC.:** Saludcoop Organización cooperativa, es una Entidad Promotora de Salud, creada por el sector solidario como respuesta a la reforma de Seguridad Social introducida por la Ley 100 de 1993.

Saludcoop esta aprobado desde el 24 de Marzo de 1995, por Resolución N° 0186 de la Superintendencia Nacional de Salud, y se encuentra plenamente autorizado para comercializar sus servicios de salud.

En cumplimiento con los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, integridad, unidad y participación requeridos por el sistema, Saludcoop ofrece los servicios contenidos en el Plan Obligatorio de Salud (POS.) y planes complementarios.

3.4.4 Poder de Negociación de los Proveedores.

Los proveedores de los servicios de salud son los Profesionales independientes de la salud y las (3) EAT de profesionales de la salud, que son contratados para prestar sus servicios en el Hospital, siendo que la oferta dentro de la ciudad es reducida, haciendo de esta forma que el poder de negociación de los proveedores sea limitado; aun mas la oferta de los servicios especializados que tienen una mayor demanda convirtiéndose en un poder de negociación alto o significativo.

3.4.5 Poder de Negociación de los Clientes.

Los clientes del Hospital son todas aquellas personas que solicitan los servicios de salud de II nivel. Involucrando a personas afiliadas a EPS, IPS y ARS que mediante convenio son atendidas por el mismo, éste ultimo, estableciendo sus tarifas de atención y cantidades. Siendo que el Hospital es la única institución en el Municipio que ofrece los servicios de II nivel, cuyas tarifas están reglamentadas por el gobierno. Se concluye que el poder de negociación de los clientes es bajo.

3.4.6 Análisis del Perfil Competitivo.

El estudio de los rivales se constituye en parte fundamental y vital para el éxito o fracaso de la actividad empresarial en la cual un negocio se desenvuelve y, en el caso particular del Hospital San Andrés ESE de Tumaco, como IPS del II nivel de atención y, teniendo en cuenta que para tal efecto no existe una entidad que posea las mismas características del Hospital, se procederá a compararlo con entidades que prestan algunos de los servicios que ofrece el, específicamente con las entidades anteriormente mencionadas. Centro Hospital Divino Niño E.S.E, COOMEVA EPS S.A. y SALUDCOOP ESP. OC.

Posteriormente para construir la matriz se elegirán unas Variables Claves de Éxito a evaluar tanto en el Hospital San Andrés ESE de Tumaco como en las entidades. Se asigna una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los comparando visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.

3.4.6.1 Factores Claves de Éxito

- **Instalaciones.** La accesibilidad al servicio y la ubicación de las instalaciones para las entidades que prestan esta clase de servicios, dado a que por la estructura y la comodidad permite a los usuarios una mayor satisfacción de sus necesidades en este campo. De ahí que entre más cerca se encuentre la entidad al lugar de residencia de los usuarios, mayor será la aceptación de la institución y la consiguiente demanda de servicios.

- **Servicios Adicionales.** Dentro de éste aspecto se analizan las opciones de ingresos no operacionales que poseen las entidades, con el ánimo de ayudar al crecimiento de las mismas, a su sostenimiento y a la satisfacción de necesidades de los usuarios. Este es un factor que en el Hospital se ha convertido en una fortaleza mayor, porque no posee dentro de su capacidad instalada, ningún porcentaje de ésta inoficiosa; se ha aprovechado en arrendamientos, fotocopiado y cafetería.

- **Atención al Usuario.** Es un factor muy importante, porque dada La complejidad, diversidad y particularidad de casos con los que llegan las personas a solicitar los servicios, los usuarios necesitan de funcionarios eficientes que sepan responder con claridad a todas sus inquietudes y expectativas, del asesoramiento y agilidad en la atención, del buen trato y la transparencia en el servicio de manera que se formen una buena imagen de la empresa. De acuerdo al estudio de mercados realizado para el hospital; el 24% del total de personas

encuestadas consideran que una de las razones primordiales por las que se sienten satisfechos, es por la atención que se le brinda por parte de empleados y médicos (Ver Anexo E)

- **Imagen Corporativa:** Por tratarse de empresas de carácter social que prestan servicios de salud, actividad que relaciona directa o indirectamente a toda la sociedad, es importante crear un buen concepto de empresa en la mente de los ciudadanos para generar compromiso y aceptación en el mercado, eliminando cualquier manifestación de corrupción.

- **Oportunidad en el Servicio.** Está dada por la pertinencia de la prestación de los servicios, la seriedad y transparencia en el desempeño de las funciones de los empleados, la supresión de procedimientos y requisitos innecesarios muchas veces no contemplados en los procesos, de tal manera que satisfaga las necesidades de los usuarios.

- **Calidad del Servicio.** Está dada por la veracidad, oportunidad y pertinencia de los diagnósticos en pro del mejor estar del paciente, la seriedad y transparencia en el desempeño de las funciones de los empleados, la supresión de procedimientos y requisitos innecesarios muchas veces no contemplados en los procesos, de tal manera que satisfaga las necesidades de los clientes.

- **Aplicación de Tecnología.** La evaluación correspondiente a este factor no hace referencia a que tecnología se utiliza en países industrializados sino a la tecnología de punta en el país, que por un lado garantice el funcionamiento de la adecuado del área asistencial como del área operativa y teniendo como base estos parámetros el hospital cuenta con los mínimos requisitos para cumplir con su funcionamiento adecuado en el área asistencial, pero en la parte administrativa posee mejores dotaciones como software contables actualizados, buen equipo de oficina, entre otros. Esto hace que este factor se establezca como una fortaleza menor.

Cuadro 16. Matriz de Perfil Competitivo MPC Para El Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco.

Factores Claves De Éxito	Ponderación	Hospital San Andrés E.S.E		Centro Hospital Divino Niño E.S.E		Cooameva E.P.S S.A.		Saludcoop E.P.S OC.	
		Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.	Calif.	Result.
Instalaciones	0,12	4	0,48	2	0,24	2	0,24	4	0,48
Servicios Adicionales	0,11	3	0,33	2	0,22	4	0,44	2	0,22
Atención al Usuario	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Imagen Corporativa	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Oportunidad en el Servicio	0,18	2	0,36	3	0,54	2	0,36	2	0,36
Calidad del Servicio	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Aplicación de Tecnología	0,13	3	0,39	2	0,26	3	0,39	3	0,39
TOTAL	1,00		2,94		2,64		2,81		2,83


En cuanto a los servicios con los que el Hospital compete en Tumaco, según los resultados el competidor más fuerte del Hospital San Andrés, es SALUDCOOP ESP. OC., con un resultado total de **2,83** esto debido a las excelentes instalaciones que poseen, lo cual ayuda a que se optimicen algunos de los servicios que llevan relación con el mismo. Además el competidor más débil es el Centro Hospital Divino Niño E.S.E, con un resultado de **2,64** debido a que en las instalaciones no compete necesariamente con los demás eso por que se encuentra muy alejado del casco urbano del municipio, otra variable que influye en su baja competitividad es la Aplicación de Tecnología, porque aunque cumple con las disposiciones legales ordenadas por la Ley 100, los otros competidores exceden sus esfuerzos.

COOMEVA ESP. S.A. con un resultado de **2,81** es el segundo competidor del Hospital San Andrés, debido a que preponderan sus servicios adicionales sobre los demás servicios que prestan. El Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, se encuentra en una posición competitiva fuerte con respecto a la competencia, ya que los resultados muestran que la calificación total es de **2,94** que por encima del promedio de **2,50** es bueno para la organización. Sin desconocer que posee una debilidad que aunque menor debe ser considerada y estudiada para de esta forma lograr transformarla en fortaleza. El factor más importante es las instalaciones que con respecto al entorno es considerada como excelente y los demás factores en estudio según los resultados son fortalezas menores para el Hospital.

3.5 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA

Esta Matriz se diseñada para facilitar el mejor acoplamiento entre las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas, más significativas, para la formulación de estrategias DO, FO, FA y DA. Para la construcción de esta, se extractan los factores claves de las matrices MEFÉ, MEFI y MPC, y a continuación se someten a comparación para la construcción de estrategias funcionales.

Figura 3. MATRIZ DOFA (cruce de variables)

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo. 2. Servicios Adicionales. 3. Posicionamiento. 4. Liquidez. 5. Crecimiento Empresarial. 6. Capacitación. 7. Aplicación de Tecnología. 8. Conocimientos, Capacidades y Destrezas. 9. Instalaciones. 10. Atención al Usuario. 11. Imagen Corporativa. 12. Calidad del Servicio. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planes de Acción. 2. Comunicación. 3. Gastos. 4. Sistema Presupuestal. 5. Clima Organizacional. 6. Motivación. 7. Oportunidad en el Servicio
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Efectos de la Constitución Nal. 2. Ley 100/93 y el S.G.S.S. 3. Plan Nacional de Desarrollo. 4. Ley 715 / 2001. 5. Facilidad de Acceso a Tecnología. 6. Automatización de procesos. 7. Identidad cultural. 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F2, O4 2. F5, O4 3. F7, O5 4. F1, O4 5. F6, O7 6. F10, O6 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D5, O4 2. D3, O3 3. D2, O6 4. D1, O3 5. D7, O6 6. D4, O3 7. D5, O7
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comportamiento del PIB y el desempleo. 2. Perdida del Valor Adquisitivo. 3. Política de fortalecimiento. Fiscal y la Reforma Administrativa. 4. Reelección del gobierno. 5. Orden público. 6. Desarrollo social del área de inf. 7. Plan de Desarrollo Departamental. 8. Plan de Desarrollo Municipal. 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. F1, A8 2. F6, A3 3. F7, A6 4. F4, F3, A3 5. F10, A5 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. D1, A5, A8 2. D5, A6 3. D2, A3 4. D1, A8 5. D7, A5

3.5.1 Definición de Estrategias Funcionales (DOFA)

La definición de estrategias funcionales (DOFA), son el resultante de la combinación en los diferentes cuadrantes de la matriz DOFA de cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenaza que posee la organización, esto con el objeto de establecer un marco proactivo en los entornos interno y externo.

Estrategias FO.

- 1. F2, O4.** Fortalecer la investigación científica en conjunto con las autoridades de salud municipal y regional, para estimular la creación de nuevos y mejores servicios adicionales que mejoren la calidad de vida de los usuarios.
- 2. F5, O4.** Aprovechar las ventajas de la (Ley 715/2001) en el funcionamiento de las actividades en salud, para de esta forma establecer contratos de servicios de III nivel que se le ofrece al municipio y que no se toman como tal.
- 3. F7, O5.** Actualizar permanentemente la tecnología que se utiliza para de esta forma poder mantener la eficiencia y efectividad de esta.
- 4. F1, O4.** Realizar convenios de actualizaciones con el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y con el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN para mantener al personal continuamente preparado en materia financiera y fiscal.
- 5. F6, O6.** Aprovechar el nuevo enfoque y giro que esta tomando la educación universitaria en el área de influencia para de esta forma lograr una adecuada conversión de la cultura regional a la cultura empresarial.
- 6. F10, O8.** Fomentar una cultura de reducción de procesos innecesarios, y que esto se haga automatizándolos y de esta forma ayudar a mejorar la prestación de los servicios y la atención a los usuarios.

Estrategias DO.

- 1. D5, O4.** Aprovechar los recursos que en la Ley (715/2001) se estipulan con el fin de promover las buenas relaciones entre trabajadores y directivos para el beneficio de la institución.

2. **D3, O3.** Realizar contrataciones a terceros de mano de obra con la finalidad de disminuir costos y gastos y aprovechar éstos recursos en inversiones para la institución.

3. **D2, O6.** Dinamizar el trabajo en la organización por con esto mejorar la comunicación interdepartamental volviendo de esta forma más sencilla las funciones.

4. **D1, O3.** Realizar una inclusión positiva en todos los planes y proyectos del gobierno nacional con la elaboración de diseños que expongan las necesidades de la organización.

5. **D7, O6.** Adaptar la identidad cultural de la población del área de influencia, mostrando que existen otras tendencias a mejorarlas sin perder las cualidades particulares de las razas, esto con motivación ejemplar por medio de hechos.

6. **D4, O3.** Rediseñar la estructura organizacional, acorde a las necesidades del hospital, con el fin de reducir recursos físicos y financieros, aprovechando los nuevos modelos administrativos.

7. **D5, O7.** Hacer de la automatización de los procesos una herramienta importante que conduzca a mejorar la atención de los clientes.

Estrategias FA.

1. **F1, A8.** Realizar acuerdos de participación con la Alcaldía Municipal en los proyectos referentes a salud, con el fin de contrarrestar las principales afecciones en la zona.

2. **F6, A3.** Diseñar un programa de desarrollo del Talento Humano, que se haga conocer a todo el personal y que garantice el desarrollo personal y profesional del mismo. Éste deberá contemplar capacitaciones y el diseño de un sistema de sanciones y recompensas.

3. **F5, A2.** Adquirir tecnología que automatice los procesos, generando con ello agilidad en los procedimientos, garantizando la estabilidad de los usuarios.

4. **F3, F4, A3.** Aprovechar el sistema contable que utiliza la organización para de esta forma cumplir con los requisitos que exige la reforma fiscal y administrativa.

5. **F10, O6.** Fortalecer en los momentos en que las condiciones lo ameriten la atención a los usuarios en caso en que el orden público haga disponer de planes y programas para atender contingencias hospitalarias.

Estrategias DA.

1. **D1, A5, A8.** Formular planes de acción a corto, mediano y largo plazo en todas las áreas de la institución, que contribuyan a resolver contingencias futuras y no se entorpezcan las labores cotidianas.

2. **D5, A6.** Realizar actividades sociales y recreativas en donde se puedan compartir diferentes culturas y se promuevan la creación de grupos informales.

3. **D2, A3.** Diseñar un sistema de difusión de la información, con el fin de mantener altos niveles de conocimiento del trabajo y las labores cotidianas a realizar.

4. **D1, A8.** Trazar conjuntamente con la administración municipal planes que vayan encaminados a fortalecer la unión del Hospital y las decisiones municipales para lograr bienestar social.

5. **D7, A5.** Propender por que los servicios prestados por el Hospital sean oportunos y que se establezcan programas contingenciales que contrarresten los efectos que en materia de salud ocasiona el orden público.

3.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Busca identificar las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto, y medir la habilidad de la organización para reaccionar, ubicando la probabilidad de ocurrencia en un diagrama de vulnerabilidad.

3.6.1 Descripción de los Puntos para el Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco

- **Comunicación.** En el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco. Debido a que es una organización de carácter público y que se dedica a ofrecer los servicios de la salud en el municipio de Tumaco y a todo el personal del área de influencia. Y teniendo en cuenta que las entidades de este giro poseen dos grandes componentes, el componente Administrativo y el componente Asistencial, y esto de no poseer características especiales en el Hospital, y teniendo en cuenta que el proceso no se da de la forma en que la administración quisiera, se constituye en un punto para la organización, además la comunicación en el Hospital hace que se estreche la brecha entre el componente Administrativo y el componente Asistencial, haciéndola fluida y pertinente.
- **Instalaciones.** Se convierte en un punto, debido a que como primera medida, el Hospital no podría funcionar sin una planta física acondicionada con los requerimientos que exige la Ley y de no estar ubicado estratégicamente en la Zona Centro del Municipio de Tumaco sería muy difícil que las personas tuvieran acceso a éste ocasionando en algún momento dado fuga de usuarios y tendería a desaparecer porque sin entrada de ingresos por la venta de los servicios es difícil que se mantenga, aunque éste posee entrada de recursos estatales.
- **Capacitación.** Se considera un punto, dado a la razón social de la entidad, es necesario mantener personal actualizado tanto en el área administrativa, como en el área asistencial sobre las nuevas tendencias administrativas y sobretodo las nuevas patologías que se están presentando en el área de influencia. Que de no funcionar de manera correcta se pueden obtener resultados desastrosos a la hora de la atención a un paciente.
- **Sistema Presupuestal.** A simple vista los principales ingresos que obtiene el Hospital debido a su razón social son por parte de la venta de servicios. Sin embargo esta entidad que con el tiempo ha venido creciendo hasta el punto de convertirse en E.S.E (Empresa Social del Estado) ofreciendo servicios de II nivel de complejidad, no podría mantenerse únicamente con estos ingresos sin la ayuda

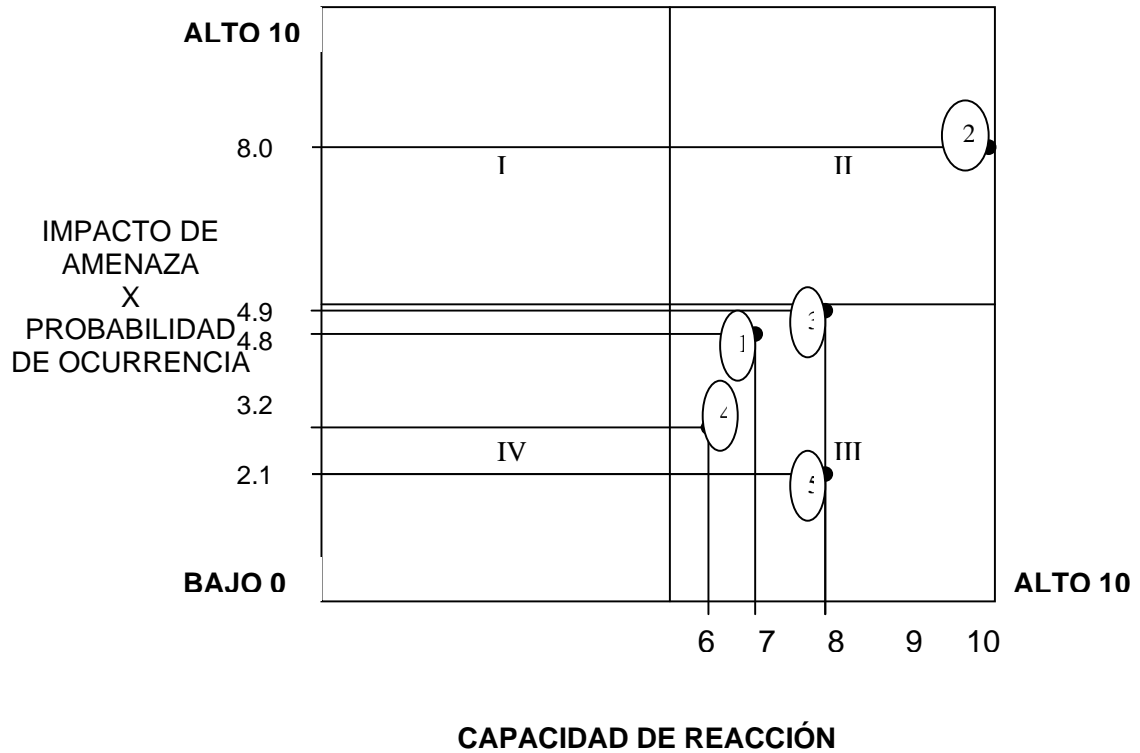
del Gobierno, debido a la cantidad de personas que se atienden, siendo que es la única entidad que existe en el Municipio que posee éstas características.

- **Aplicación de Tecnología.** Debido a las características y requerimientos tecnológicos que debe poseer el Hospital según la normatividad para su funcionamiento. La tecnología se convierte en un puntal, debido a que sin los equipos médicos que se requieren para determinar cierta enfermedad en un momento determinado, se puede ver enfrentado a una incorrecta prestación de los servicios, hecho que reduciría el nivel de demanda de los usuarios.

Cuadro 17. Análisis de vulnerabilidad para el Hospital San Andrés E.S.E.

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza	Prob. de Ocurrencia %	Capacidad de Reacción	Grado de vulnerabilidad
			0-10	0 y 1	0-10	
1. Comunicación	Distorsión del proceso de comunicación e ineficiencia en el transporte de la misma.	Muerte, estado de gravedad o lesión de por vida de un paciente. Disminución de la demanda.	8	0.6	7	III
2. Instalaciones.	Pérdida de la planta física por desastres naturales o atentados terroristas.	Declaración de emergencia sanitaria regional.	10	0.8	10	II
3. Capacitación.	Bajo grado de adiestramiento en las labores cotidianas.	Demora en los procedimientos neurálgicos para la atención de pacientes.	7	0.7	8	III
4. Sistema Presupuestal.	Reducción de recursos provenientes del Estado	Prescindir de algunos servicios. Disminución de nivel de atención.	8	0.4	6	III
5. Aplicación de Tecnología.	Obsolescencia de la tecnología utilizada en el área asistencial.	Mala prestación de los servicios y reducción de la demanda.	7	0.3	8	III

Figura 4. Análisis de Vulnerabilidad – Cuadrantes para la E.S.E



I. INDEFENSA II. **EN PELIGRO** III. **PREPARADA** IV. VULNERABLE

El Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco, se encuentra ubicado en el cuadrante **III (PREPARADA)**, puesto que los puntales **comunicación, capacitación, sistema presupuestal y aplicación de tecnología**, se ubican en dicho cuadrante, lo cual advierte que el Hospital está preparado para reaccionar en cuanto a cualquier eventualidad. Y para mantener esta situación con relación a los puntales, **Comunicación** y **Capacitación**, la organización debe desarrollar estrategias que fortalezca las relaciones entre los empleados, la dirección y los entes territoriales, para de esta forma prevenir futuros inconvenientes.

Para los puntales, **Sistema Presupuestal** y **Aplicación de Tecnología**, es necesario que la empresa desarrolle estrategias que fortalezcan la búsqueda y relaciones con proveedores que ofrezcan precios cómodos y de calidad, para los cual debe tener un pertinente encaje con los presupuestos en los cuales esta

incluido el Hospital no obstante implementar servicios adicionales, con la finalidad de suplir necesidades futuras de dinero.

Para el puntal **Instalaciones**, el cual se ubica en el cuadrante **II (EN PELIGRO)**, lo cual sugiere que el hospital con relación a éste puntal está en peligro, pero tiene alta capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones estratégicas que mejoren su respuesta; por ello el Hospital deberá optar por reubicar hacia la zona continental del Municipio para mitigar el impacto de alguna eventualidad.

4 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El Plan Estratégico en el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, es posible realizarlo en un periodo de (3) tres años, tiempo con el cual se podrá desarrollar la totalidad de las actividades y estrategias planteadas.

4.2 MISIÓN

Brindar servicios de salud a la comunidad de la Costa Pacífica Nariñense, con alto grado de calida humana, tecnológica y científica que garanticen la satisfacción de los clientes y la autosostenibilidad de la empresa.

4.3 VISIÓN

Ser en los próximos tres (3) años la Empresa preferida por los usuarios por brindar servicios de salud con los mas altos estándares de calidad.

4.4 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

- **Trabajo en equipo:** Todos comprometidos para alcanzar su satisfacción.
- **Integridad:** Compromiso permanente con el cumplimiento de normas técnicas, científicas, administrativas, financieras y éticas que regulen el normal desarrollo de las actividades.
- **Humanización:** Pleno reconocimiento de los deberes y obligaciones del ser humano como paciente, como persona y como la razón de ser de la entidad.
- **Vocación de Servicio:** Actitud y disposición permanente de colaboración, atención, información y asesoria.
- **Armonía:** En las relaciones interpersonales, directivos y empleados demostrando amistad y buena correspondencia.

- **Calidad:** Los usuarios son nuestro compromiso, el proceder asistencial y la gestión administrativa son el reto diario y permanente.
- **Responsabilidad:** Para que en nuestras instalaciones se sienta seguro.

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Alcanzar un nivel de desarrollo tecnológico acorde con el perfil de morbi-mortalidad del área de influencia.
- Optimizar el Desempeño del talento humano hacia la calidad del servicio.
- Incrementar la rentabilidad económica manteniendo el compromiso social con la comunidad.
- Renovar la estructura organizacional, con el fin de adecuarla a las necesidades y exigencias de la institución, obteniendo claridad en las relaciones laborales e interpersonales.
- Buscar constantemente el mejoramiento del servicio ofrecido con el firme propósito de generar satisfacción al cliente.

5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa y se analizan 4 dimensiones: Estabilidad Ambiental (EA), Fuerza de la Industria (FI), Ventaja Competitiva (VC), Fuerza Financiera (FF). Cada uno de los factores elegidos dentro de estos escenarios se calificará así: FF y FI entre +1 el peor y +6 el mejor, y VC y EA entre -1 el mejor Y -6 el peor.

Cuadro 18. Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) para el Hospital San Andrés E.S.E.

A) Estabilidad Ambiental	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Orden Público.			-				-15/5
Desempleo.			-				
Valor Adquisitivo.			-				
Identidad Cultural.				-			
Desarrollo Social.		-					
Total Factor		2	9	4			-3,00
b) Fuerza de la Industria	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Normatividad Vigente.			+				19/5
Nivel Tecnológico.					+		
Sistema Presupuestal.					+		
Estabilidad Financiera.				+			
Crecimiento Potencial.		+					
Total Factor		2	3	4	10		3,80
c) Ventaja Competitiva	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Instalaciones.		-					-14/5
Servicios Adicionales.				-			
Tecnología Aplicada.			-				
Imagen Corporativa		-					
Ubicación.			-				
Total Factor		4	6	4			-2,80

d) Fuerza Financiera	Calificación						Pro medio
	1	2	3	4	5	6	
Programas Contables.				+			17/5
Manejo del Sistema Contable.				+			
Crecimiento Empresarial.				+			
Manejo Presupuestal.			+				
Gastos.		+					
Total Factor		2	3	12			3,40

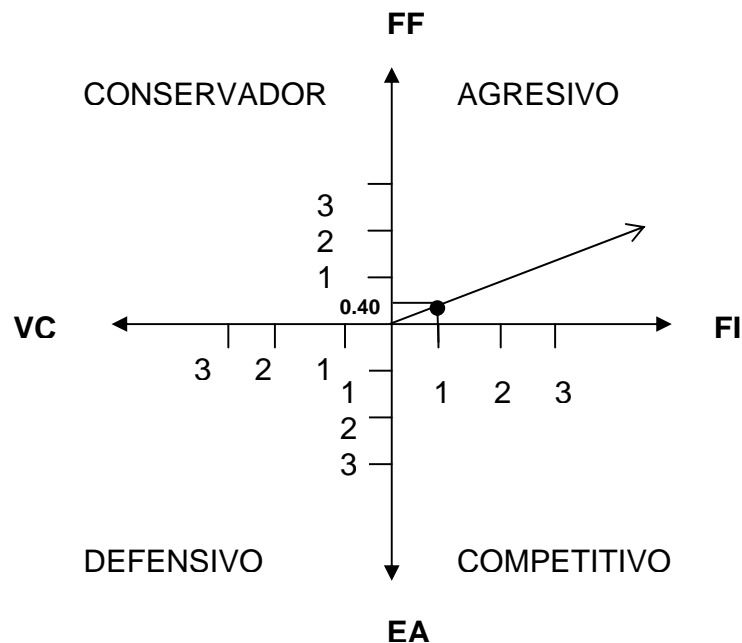
El vector direccional coordina

$$\text{Eje X: VC + FI} = -2.80 + (+3,80) = 1.00$$

$$\text{Eje Y: EA + FF} = -3,00 + (+3,40) = 0.40$$

$$\text{Punto Resultante (X, Y) = (+1,00; +0,40)}$$

Figura 5. Matriz de Posición Estratégica Y Acción PEYEA para el Hospital.



El Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, se ubica en el cuadrante Agresivo, lo cual demuestra que esta en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas

con el objeto de: Aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto, **la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, la integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, la diversificación del conglomerado, concéntrica, Horizontal** o una combinación de ellas puede ser factible.

5.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Utilizada como herramienta de la formulación de estrategias empresariales. Esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado, también supone cuatro cuadrantes donde la organización se puede ubicar.

Relacionando la ventaja competitiva VC a la posición competitiva, se concluye que el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, posee una posición competitiva considerable de **2.80**. Para conocer el crecimiento del mercado, dato el cual lo facilitó la secretaría de salud municipal, con un margen de error del **0,32%** dado a la franqueza de la información ya que las empresas de salud del municipio no están obligadas a brindar dicha información, a lo cual se le calcula la variación porcentual y posteriormente a dicha variación se calcula el promedio.

Cuadro 19. Análisis Comparativo de Número de usuarios “Régimen” Sector Salud de Tumaco. 2003, 2004, 2005.

2005	2004	2003	%variación**	%variación***
161648	158,023	156,930	0,70	2,29

Fuente: Esta Investigación

$$\begin{aligned} \% \text{ Variación promedio} &= 0,70\% + 2,29\% \\ &= 1,50 \% \end{aligned}$$

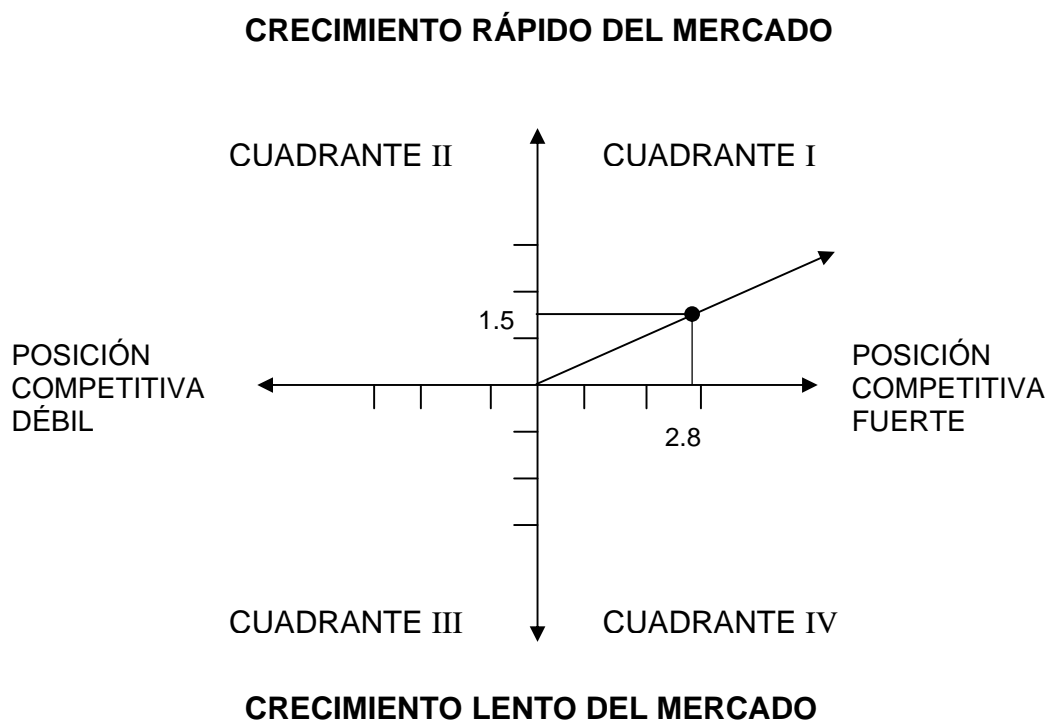
Este **1,50 %**, corresponde al porcentaje de crecimiento promedio del sector salud en Tumaco, para los años contabilizados, por tanto el crecimiento del mercado es rápido.

Según los especialistas de la Secretaria Municipal de Salud de Tumaco y del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, quienes afirman que “El Municipio de Tumaco y su área de influencia han sido considerados como Municipios deprimidos y zonas marginadas lo que indica que existen bajos promedios a nivel de los sectores que se manejan en el municipio, que el sector salud se encuentra en el rango de -3 y +3 como tasa de crecimiento, lo que indica que 1,5% es

positivo y creciente. Además teniendo en cuenta que el indicador para calcular el crecimiento del sector son el numero de usuarios de los regímenes Contributivo, Subsidiado y Vinculado y que se ha incrementado considerablemente el sector subsidiado a través de la redistribución del Sisben en el mes de Septiembre del año 2004 aumentando de ésta manera la Demanda de Usuarios para atender”

De lo anterior se deduce que el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, se ubica en el cuadrante I, lo que indica que la entidad esta en magnifica posición estratégica. (Ver figura 6)

Figura 6. Matriz de la gran estrategia para el hospital.



Según el resultado de la matriz de la gran estrategia se sugiere las siguientes estrategias: **Desarrollo del Mercado, Penetración en el Mercado, Desarrollo de Producto (Servicio), Integración Hacia Delante, Integración Hacia Atrás, Integración Horizontal, Diversificación Concéntrica.**

5.3 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Esta matriz permite hacer un análisis de las diferentes líneas de productos o servicios para el Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco, con el fin de formular estrategia para el mismo, todo esto dentro de dos vectores: La tasa de crecimiento del mercado (eje y) y la participación relativa del mercado en términos de generación de efectivo (eje x).

El análisis de los servicios es posible hacerlo en la matriz **BCG**, para el Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco en los que posee competencia en Tumaco y su área de influencia, teniendo en cuenta que los datos fundamentales para la elaboración de esta matriz fueron muy amablemente suministrados por la Secretaría de Salud Municipal, el Hospital San Andrés, y cada una de las entidades que se tomaron como competencia (Ver Anexo D). Los servicios que no lo poseen se darán un concepto, resultado de la investigación de mercados realizada.

- **Servicios de Internación.** Este servicio presta atención integral dirigida a usuarios cuyo problema de salud no pueda ser atendido adecuadamente de manera ambulatoria, y requiera permanecer en la institución por más de 12 horas. El servicio de internación comprende otros sub servicios que son; Pediatría, Gineco-Obstetricia, Medicina Interna y Cirugía, UNI-BI, Unidad de Cuidados Intermedios.

Servicio con el cual la comunidad que se siente de la siguiente manera, según la investigación de mercados realizada para el Hospital, 3 de cada 5 personas encuestadas opinan que este servicio es bueno, 2 de cada 5 opinan que este servicio es regular, 1 de cada 5 opina que el servicio es muy bueno y tan solo 1 de cada 10 personas encuestadas opina que este servicio es malo, hecho por el cual se considera que este servicio es aceptado por las personas que los utilizan. Además 9 de cada 10 encuestados asegura frecuentar este servicio de 0 a 2 veces en el año (Ver anexo E).

- **Servicios de Quirófano.** Este servicio atiende procedimientos quirúrgicos electivos o urgentes de cirugía General, Gineco obstetricia, Ortopedia, Traumatología y Dermatología. Asimismo este servicio fue calificado por los usuarios, según la investigación de mercados para el Hospital así; 3 de cada 5 personas encuestadas opinan que este servicio es bueno, 1 de cada 5 opinan que es regular, en la misma cantidad opinan que el servicio es muy bueno, y tan solo 1 de cada 10 opinan que el servicio es malo (Ver Anexo E).





- **Servicios Complementarios.** El servicio complementario que presta el Hospital esta relacionado directamente con el transporte de los pacientes, con lo cual se cuenta con dos ambulancias, y se ofrece, traslado simple interdepartamental, traslado asistido interdepartamental y transporte urbano entre

entidades o al aeropuerto. No obstante este, servicio según la investigación de mercados realizada para el Hospital, los encuestados opinan así; bueno 3 de cada 5, regular 2 de cada 5 personas, con lo cual se deduce que este servicio posee una gran aceptación entre los usuarios (Ver Anexo E).

Cuadro 20. Porcentaje de Participación en el Mercado y Tasa Crecimiento del Sector

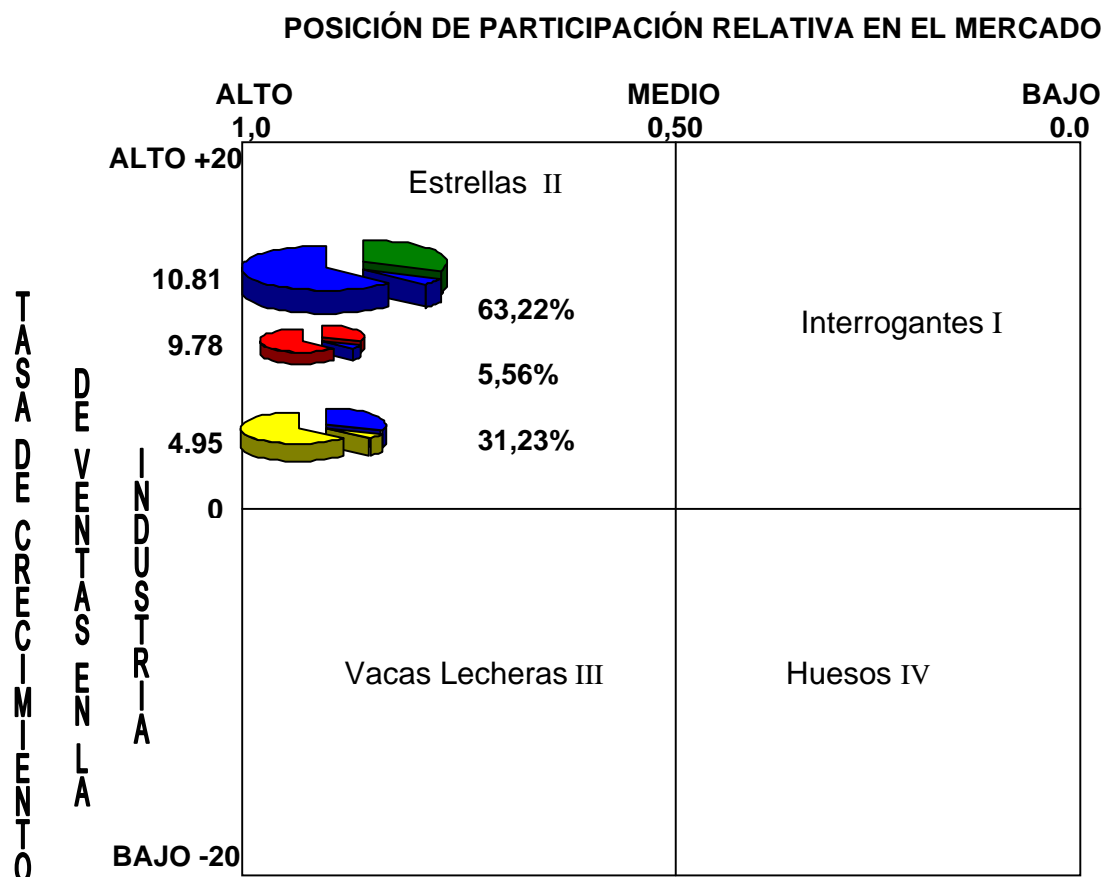
HOSPITAL SAN ANDRÉS E.S.E. DE TUMACO	Servicios	Ingresos 2005	% Ingresos	Utilidad	% Utilidad
	URGENCIAS	1.915.466.820	31,23%	395.808.045	18,88%
	AMBULATORIO	340.838.289	5,56%	4.657.062	0,22%
	APOYO D Y T	3.877.944.282	63,22%	1.696.475.084	80,90%
	TOTALES	6.134.249.391	100,00%	2.096.940.191	100,00%

Fuente: Hospital San Andrés E.S.E. de Tumaco

HOSPITAL SAN ANDRÉS E.S.E. DE TUMACO	Servicios	% De Participación en el Mercado	Tasa Crecimiento de la Industria	CONVENCIONES	
	URGENCIAS	1,00%	4,95%	% DE UTILIDAD	
	AMBULATORIO	1,00%	10,81%	URGENCIA	
	APOYO D Y T	1,00%	9,78%	AMBULATORIO	
				APOYO D Y T	

Fuente: Esta Investigación

Figura 7. Matriz Del Grupo Consultor De Boston



Según el resultado del proceso de elaboración de ésta matriz, el Hospital San Andrés E.S.E. Esta ubicada en el mercado del municipio de Tumaco en los servicios anteriormente analizados, en el cuadrante II, denominado como Estrella reflejando algunas características de este cuadrante como son:

- Mejores oportunidades a largo plazo en cuanto a márgenes de utilidad y crecimiento.
- Alta participación relativa en el mercado.
- Alta tasa de desarrollo en la industria.

Se deberían recibir inversiones para que el Hospital San Andrés E.S.E mantenga o fortalezca la posición dominante que presenta en el momento. Las estrategias mas adecuadas a éste cuadrante son:

- Penetración en el mercado. Invertir bastante para obtener una participación desproporcionada de nuevas ventas
- Integración hacia adelante
- Integración hacia atrás
- Integración horizontal
- Desarrollo del mercado
- Desarrollo de productos (Servicios)

5.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

El análisis vectorial le permite al Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía equivalente al puntaje obtenido en la Matriz de Perfil competitivo (MPC), que es de **2,94**, frente al potencial del mercado en el cual se seleccionaron los siguientes factores, a los cuales se calificó de 1 a 5; 5 el de mayor atraktividad y 1 el de menor atraktividad.

Factor	Calificación
● Ley 100/93 y el S.G.S.S.	5
● Desarrollo Social	2
● Automatización de Procesos.	1
● Constitución Nacional.	2
● Identidad Cultural.	2
● Tecnología Utilizada	3
Total.	15
Promedio.	15/6 = 2,5

Figura 8. Matriz de Política Direccional (MPD)



El Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco debe implementar estrategias de Penetración en el Mercado y Mantenimiento de Posición.

5.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados del factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

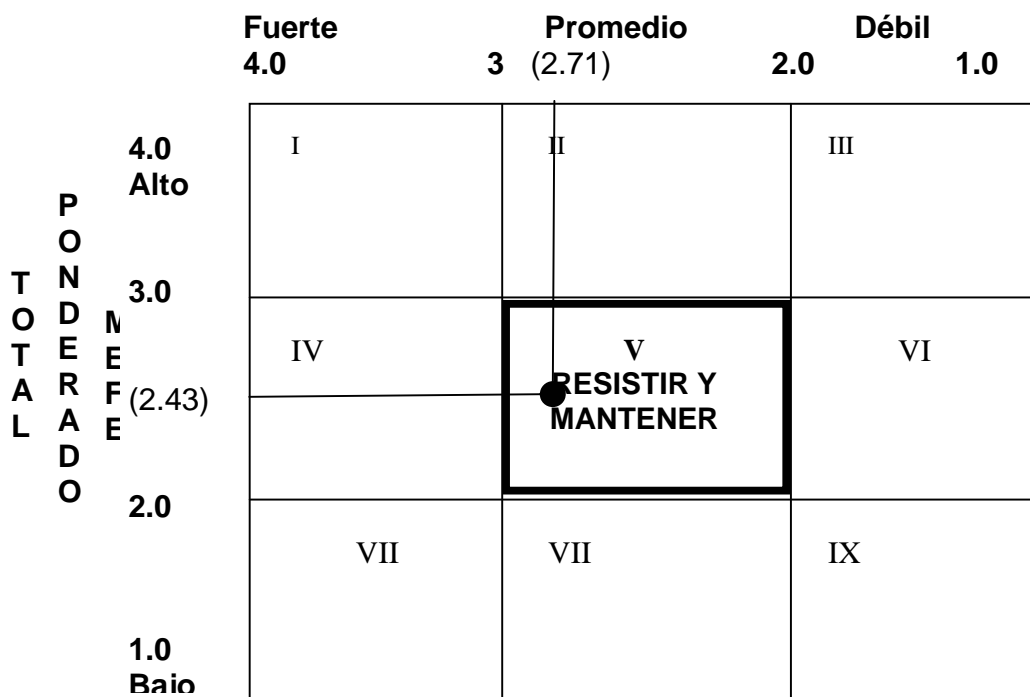
Sobre el eje x, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 – 1.99 posición interna débil; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición interna fuerte.

Sobre el eje y, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 – 1.99 posición externa baja; 2.0 – 2.99 posición mediana; 3.0 – 4.0 posición externa alta.

Si la compañía esta en los cuadrantes I, II, IV, se necesitan estrategias para crecer y desarrollarse; en los cuadrantes VI, VIII y IX, se necesitan estrategias para eliminarse y si esta en los cuadrantes VII, V y III, se necesitan estrategias para resistir.

Los resultados de la MEFI para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco es de **(2,71)** y los resultados de la MEFE es de **(2,43)** lo cual se relaciona de la siguiente manera en la Matriz IE.

Figura 9. Matriz Interna Externa (IE)



TOTAL PONDERADO MEFI

El Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, se ubica en el cuadrante V, por tanto debe desarrollar estrategias para “Resistir y Mantener”. Lo cual nos indica que las estrategias más convenientes que se pueden administrar son la **Penetración en el Mercado** y el **Desarrollo de Producto o Servicio**.

5.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Esta matriz es la última etapa de la formulación estratégica, pues es significativa puesto que permite decidir las estrategias a formular en el Hospital San Andrés

E.S.E de Tumaco. Para el desarrollo de esta matriz se toma información de la MEFI, MEFE, MPC, DOFA, PEYEA, Gran Estrategia, BCG y la matriz IE.

Se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las MEFI y MEFE y se procedió a ponderar de igual manera que en las mismas. Se extrajeron las estrategias alternativas de las matrices DOFA, PEYEA, La Gran Estrategia y la IE y se establecieron los puntajes de atracción así: 1 la estrategia no es atractiva, 2 la estrategia es algo atractiva, 3 la estrategia es bastante atractiva, 4 la estrategia es muy atractiva. A mayor relación entre el factor interno o externo y 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, nos resulta una relación directa que es: entre más alto el puntaje total mas atractivas son las estrategias para el Hospital San Andrés.

Según los resultados de la MCPE las estrategias más atractivas son el Desarrollo de Productos (Servicios) con un puntaje total de 5,20, la Diversificación Horizontal con un puntaje total de 4,15, la Penetración en el Mercado, con un puntaje total de 4,63, el Desarrollo de Mercados, con un puntaje total de 4,51 que aunque es relativamente alto no se aconseja para el Hospital. La estrategia menos atractiva resultó ser la integración Horizontal con 3,45 puntos. (Ver Figura 10)

Figura 10. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Estrategias Alternativas											
Factores Claves	Ponderación	Desarrollo de productos (servicios).		Diversificación Horizontal		Penetración en el Mercado		Desarrollo del Mercado		Integración horizontal	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores Internos											
Planes de Acción	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14
Liderazgo.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Comunicación.	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	-	-
Servicios Adicionales.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Programas Contables.	0,10	2	0,20	-	-	3	0,30	-	-	2	0,20
Manejo del Sistema Contable.	0,06	1	0,06	-	-	-	-	-	-	2	0,12
Crecimiento Empresarial.	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Gastos.	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Sistema Presupuestal.	0,08	2	0,16	1	0,08	4	0,32	4	0,32	-	-
Capacitación.	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Motivación.	0,05	3	0,15	1	0,05	-	-	-	-	2	0,10
Clima Organizacional.	0,06	3	0,18	1	0,06	-	-	-	-	-	-
Aplicación de Tecnología.	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Conocimientos, Capac y Destrezas.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12
Factores Externos											
Comportamiento del PIB y el Desempleo.	0,04	1	0,04	1	0,04	4	0,16	-	-	1	0,04
Perdida del Valor Adquisitivo.	0,06	1	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06
Política de fort. Fisc y la Ref Adm.	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20

Reelección del Gobierno.	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	-	-
Efectos de la Constitución Nal.	0,10	2	0,20	1	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Ley 100/93 y el S.G.S.S.	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	-	-
Plan Nacional de Desarrollo.	0,09	1	0,09	2	0,18	-	-	2	0,18	-	-
Plan de Desarrollo Deptal.	0,07	2	0,14	-	-	2	0,14	3	0,21	2	0,14
Plan de Desarrollo Municipal.	0,04	1	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-
Ley 715/2001	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Orden Público.	0,05	-	-	2	0,10	-	-	2	0,10	1	0,05
Desarrollo Social del área de inf.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06	2	0,06
Identidad Cultural.	0,03	1	0,03	-	-	2	0,06	2	0,06	-	-
Automatización de procesos.	0,08	3	0,24	3	0,24	-	-	2	0,16	-	-
Facilidad de Acceso a Tecnología.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	1	0,07
TOTAL			5.2		4,15		4,63		4,51		3,45

5.7 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

La definición de estrategias es la forma mediante la cual se realiza el proceso analítico y decisorio de las estrategias de negocio que han proporcionado cada una de las matrices de formulación y evaluadas en la MCPE, aquí solo se menciona las estrategias definidas para la institución.

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo realizado al Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, cuáles estrategias le favorecen en el sentido de aprovechar oportunidades y sacarle partido a las fortalezas que posee en la actualidad, como su posicionamiento en el mercado, se han seleccionado tres grandes estrategias, lo cual se hizo con pleno conocimiento de las directivas de cada una de los resultados de las matrices, en conjunto con ellos se definen las estrategias que por su alto grado de atractividad para la institución son elegidas y se da una descripción de cada una de ellas.

5.7.1 Estrategias de Negocio.

- **Desarrollo de Producto (Servicio):** Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los servicios que ofrece el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco a través de la actualización de los servicios dándoles las aplicaciones de acuerdo al Sistema de Garantía de Seguridad Social, en cuanto a la habilitación de Servicios se refiere. Para ello se requiere un gasto que aunque económico, de despliegue de interés e ímpetu para la investigación de mercados y desarrollo del personal.
- **Penetración en el Mercado:** Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Se poseen suficientes recursos para dicha tarea, por cuanto los ingresos que se obtienen por concepto de sistema presupuestal y por desempeño operacional y no operacional se pueden utilizar y dar margen a contingencias que se presentan. La forma más precisa para hacer estrategias publicitarias para el Hospital es promocionando a todo su personal y resaltando todas y cada una de las bondades que por efecto del servicios prestado se brindan cada día.
- **Desarrollo de Mercado:** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. Esta estrategia no es conveniente considerarla, debido al nivel de atención de los servicios que brinda el Hospital que por normatividad, no podría expandirse hacia otras áreas creando puestos y centros de salud.

Diversificación Horizontal: La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. En el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco se puede desarrollar esta estrategia mediante, diversificando los servicios adicionales, aprovechando las instalaciones para parqueadero y estimular al arrendamiento de locales que se encuentran desocupados para lograr una ventaja competitiva.

6 PROGRAMAS ESTRATÉGICOS

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 visión y misión, se pueden desarrollar los siguientes para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco.

6.1 PROGRAMA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.

Se debe poner en marcha un plan de actualización tecnológica priorizando el área Asistencial, que consienta perpetrar una estrategia innovadora en donde se utilicen recursos tecnológicos para producir un servicio diferenciador que generará una ventaja competitiva en el medio, con el objetivo de mejorar la calidad de la prestación del servicio de salud a la población. Para esto es necesario invertir en, infraestructura y software para poner en marcha la aplicación de lo que se conoce como *e-health* (e-salud) que se basa en la utilización de las 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 los protocolos médicos.

La sistematización de la información y de todos los procesos que requiere la prestación de servicios para lo cual se debe contratar la dotación de equipos, la conexión en red y de un programa bastante ágil, susceptible de actualización y capaz de agregar valor a la empresa, en donde la morbilidad se tratará con estricto control y veracidad de la información suministrada y la mortalidad tendrá una considerable disminución en términos de naturalidad. Este programa deberá ser incluido en el presupuesto para el 2007, el cual tendrá una perpetuidad en el hospital y los responsables son la Gerencia General, Subgerencia Científica y la Subgerencia Administrativa.

6.2 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.

El propósito del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el 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 a su interior una dinámica que fortalezca la participación del empleado como persona y no como objeto de la entidad.

Se empieza a buscar un Desarrollo Humano, con el ánimo de mejorar el producto personal del trabajador y orientar en él una nueva proyección como individuo, fortalecimiento la gestión del área de talento humano para desarrollar la capacidad de liderazgo y empoderamiento en la empresa, que permita impulsar el cambio a través de una nueva cultura organizacional, estableciendo mecanismos objetivos y transparentes de selección, reclutamiento, jornadas de capacitación del personal tanto en el área administrativa como el área asistencial y actividades recreativas, deportivas, de socialización y evaluación de desempeño. Además del diseño de un sistema de Sanciones y Recompensas, que promuevan el desarrollo integral de los trabajadores, y permitan conocer sus potencialidades y cualidades que conlleven a incrementar la satisfacción en el trabajo, la motivación y la eficiencia laboral.

La responsabilidad para la implementación de este programa será el Área de Recursos Humanos en compañía de la Dirección general y la colaboración de los trabajadores y esta propuesto para ser implementado en un periodo no mayor a cuatro meses, a partir del cual se realizará tres veces en el año, debido a la razón social de la entidad.

6.3 PROGRAMA DE INCREMENTO DE RENTABILIDAD ECONÓMICA.

Una de las prioridades del estado es que sus empresas sean económicamente viables, para ello es que el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, debe implementar una política de austeridad económica, para que los gastos sean estrictamente los necesarios y de esta forma no perjudicar el compromiso social adquirido con la sociedad el momento de su creación. Esto estimula la rentabilidad estatal, dejar de ser un hueco en el fisco nacional y por ende la recuperación de la credibilidad administrativa de la organización frente a la comunidad. Para la implementación de este programa se verán implicadas todas las áreas de la organización, sin embargo las Área puntales son; el área financiera y de presupuesto con supervisión constante de la Dirección general y la colaboración de todos los trabajadores. Su implementación se estima en un plazo de tres meses y se llevará un control por cada presupuesto anual.

6.4 PROGRAMA DE RENOVACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Enfatizar en la 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 debe implementar la Planta de Personal Global para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco en donde se relacionará detalladamente los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones, sin identificar su ubicación en

las unidades o dependencias que hacen parte de la institución. Para lo cual se procederá de acuerdo a las necesidades y exigencias de la institución a relacionar los empleos de cualquier nivel jerárquico, estas deben poseer características de funciones de asesoría institucional, asistenciales o de apoyo, con el fin de guardar concordancia con la *Norma de Carrera Administrativa*. Para tal fin este programa se implementará de manera inmediata para facilitar a la Comisión Nacional del Servicio Civil, la asignación de los cargos públicos de concurso (Ver Anexo D).

6.5 PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO.

Se debe desarrollar una estrategia agresiva de identificación de las necesidades de los usuarios de los servicios del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco. Esto hará manejar correctamente la información generada por los clientes en general y así mismo proporcionar el adecuado manejo de las necesidades de dichos clientes, 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 consumidor, esto obligar a la organización a tener como prioridad la excelente atención a los clientes, a través del continuo entrenamiento de todo el personal de la empresa orientado hacia la atención al cliente.

7 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión y los estándares propuestos son uno de los agentes determinantes para la gerencia, los cuales permitirán evaluar el desempeño del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, en términos de resultados eficientes y eficaces, frente a la misión, visión y objetivos propuestos.

7.1 INDICADORES DE ACTIVIDAD

Los indicadores de actividad propiamente facilitan a la organización la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales y la realización de las actividades planteadas.

Cuadro 21. Indicadores de actividad para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco

Índice	Medida	Estándar
• Capacitación.	$\frac{\text{Curso de capacitación Efectuados}}{\text{Curso de capacitación planeados}}$	95%
• Decisiones.	$\frac{\# \text{ de decisiones ejecutadas}}{\# \text{ de decisiones tomadas}}$	80%
• Investigaciones.	$\frac{\text{Investigaciones (Proyectos) desarrolladas}}{\text{Investigaciones (Proyectos) propuestas}}$	90%
• Reuniones de equipos de trabajo.	$\frac{\# \text{ de reuniones realizadas}}{\# \text{ de reuniones planeadas}}$	50%
• Adquisiciones.	$\frac{\# \text{ de adquisiciones efectuadas}}{\# \text{ de adquisiciones planeadas}}$	20%
• Auditoria.	$\frac{\# \text{ de Auditorias efectuadas}}{\# \text{ de Auditorias planeadas}}$	95%

Fuente: Esta Investigación

7.2 INDICADORES GERENCIALES O DE DESEMPEÑO

Los indicadores Gerenciales o de Desempeño son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco, tal es el caso de los indicadores financieros. Dado a que el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco al igual que todas las E.S.E de Colombia, funcionan en torno al presupuesto y a la eficiencia con la que manejan sus gastos, a la utilización del capital, la autonomía fiscal y administrativa, y por ende la viabilidad económica, se proponen los siguientes índices.

Cuadro 22. Indicadores Gerenciales o de Desempeño para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco

Índice	Medida	Estándar
• Capital neto de trabajo.	Activo corriente – pasivo corriente	75%
• Razón corriente.	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{pasivo corriente}}$	85%
• Revisión de gastos.	$\frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos totales}}$	15%
• Actividad.	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activo fijo}}$	60%
• Crecimiento (Ventas)	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{año anterior deflactado}}{\text{Ventas año anterior deflactado}}$	95%
• Efectividad comercial	$\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$	95%

Fuente: Esta Investigación

7.3 INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO

Los indicadores de impacto al desempeño son aquellos en donde se estiman factores internos, los cuales por sus características generan satisfacción o insatisfacción y de esta forma generan un impacto sobre el normal desenvolvimiento de las labores y la prestación del servicio.

**Cuadro 23. Indicadores De impacto al Trabajo para el Hospital San Andrés
E.S.E de Tumaco**

Índice	Medida	Estándar
• Satisfacción al empleado	$\frac{\text{\# de recompensas otorgadas}}{\text{\# de recompensa estipuladas}}$	70%
• Satisfacción al usuario	$\frac{\text{\# de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos}}$	90%
• Insatisfacción de empleados	$\frac{\text{\# de reclamos de empleados}}{\text{Total de reclamos empleados mes}}$ <u>semana</u>	3%
• Insatisfacción de usuarios	$\frac{\text{\# de reclamos de usuarios}}{\text{Total de reclamos usuarios_mes}}$ <u>semana</u>	3%

Fuente: Esta Investigación

8 Cuadro 24. PLAN DE ACCIÓN PARA EL HOSPITAL SAN ANDRÉS E.S.E DE TUMACO

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
1. Alcanzar un nivel de desarrollo tecnológico acorde con el perfil de morbi-mortalidad del área de influencia	*Actualizar Banco de proyectos priorizando los servicios de gineco-obstetricia, traumatología uci, Proyectos incluidos en plan de inversión departamental y/o nacional	*Desarrollo de Servicio.	* Realizar reconversión tecnológica en un 40% sobre los servicios de mayor productividad e impacto social. * Estandarizar en un 95% los procesos de Actualización.	❖ Identificación de debilidades de equipos en las áreas de prestación de servicios ❖ Establecimiento de prioridades ❖ Identificación y canalización de recurso por presupuesto y gestión con otras fuentes de financiación ❖ Elaborar los proyectos de adquisiciones y/o Gestión de proyectos	* Gerente Gral. * Subgerente científico, *Subgerente administrativo * Asesor Garantía de la calidad	\$3'000.000	1 Vez al año	- Decisiones. - Investigaciones. - Adquisiciones

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
2. Optimizar el Desempeño del talento humano hacia la calidad del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrollar políticas de salud ocupacional · Desarrollar Políticas de bienestar social y capacitación que permitan mejorar el desempeño laboral 	*Desarrollo de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar 100% el plan integral para el desarrollo y mejoramiento continuo del talento humano. • Mejorar la situación actual en un 80% el primer año 	Bienestar Social <ul style="list-style-type: none"> ❖ Activar el Comité de Bienestar Social ❖ Definir plan de bienestar social ❖ Definir Plan de Capacitación e incentivos ❖ Realizar ejercicio piloto ❖ Incentivar servidores exitosos y premiar el desempeño laboral 	* Gerencia, * Subgerencia Administrativa * Comité de Bienestar Social	\$6'000.000	Tres veces en el año.	- Capacitación. -Decisiones. - Investigaciones. -Auditoria.
				Salud Ocupacional <ul style="list-style-type: none"> ❖ Conformar comité paritario de salud ocupacional ❖ Elaborar reglamento higiene y seguridad 	* Profesional universitario dpto. Talento humano, * Contratista salud ocupacional, * Profesional universitario de servicios generales y mtto hospitalario, * Comité Paritario Salud Ocupacional			

				de manejo de riesgos ❖ Capacitación sobre riesgo biológico ❖ Adquisición de elementos de protección contra riesgo				
				Actualización de proceso de selección de personal ❖ Identificación de cargos a ser provistos o por sistema de concurso ❖ Registro de la información solicitada por la CNSC para el proceso de convocatorias Trámite de solicitud de autorización para la provisión de cargos vacantes según comunicados de la CNSC	* Gerente * Profesional universitario Dpto. talento humano			

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
3. Incrementar la rentabilidad económica manteniendo el compromiso social con la comunidad.	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollar un eficiente sistema gerencial de costos * Optimizar e integrar los sistemas de contratación facturación y cobro * Optimizar el uso de los servicios sociales 	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo del Mercado. *Diversificación Horizontal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustar y mantener políticas de reducción de costos. • Mantener estable el costo (15%) del Hospital. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identificación de necesidades y flujos de información de costos ❖ Rediseño e implementación del nuevo sistema de costos ❖ Ajustar procesos de control de uso de insumos y medicamentos hospitalarios ❖ Ajustar el sistema de control para evitar perdidas por no facturación ❖ Someter a auditoria y autorización previa los servicios sociales 	<ul style="list-style-type: none"> * Subgerente administrativo * Profesional universitario dpto. recursos financieros * Subgerente científico * Asesor Garantía de calidad * Profesional universitario Atención al usuario 	\$4'000.000	Una vez por año	<ul style="list-style-type: none"> -Capital neto de trabajo. -Revisión de gastos. -Efectividad comercial. -Crecimiento (Ventas)

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
<p>4. Buscar constantemente el mejoramiento del servicio ofrecido con el firme propósito de generar satisfacción al cliente.</p>	<p>*Fortalecimiento de la investigación *Actualización de tecnología. * Fomento de cultura de reducción de movimientos innecesarios</p>	<p>* Desarrollo de Servicio. *Diversificación Horizontal</p>	<p>* Mejorar el servicio en un 95% * Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en un 75%.</p>	<p>❖ Identificar los servicios que el hospital puede suministrar a los usuarios de acuerdo con las condiciones de oferta y demanda ❖ Actualizar el portafolio de servicios de acuerdo con los servicios habilitados ❖ Difundir el portafolio de servicios de la Empresa tanto a los usuarios internos (funcionarios y contratistas) usuarios finales como a las empresas contratantes ❖ Identificar necesidades de servicios de personal con base en el POA. Y Planificar procedimientos contractuales. ❖ Realizar contratos de suministro de servicios de personal asistencial en periodos mínimo de seis meses.</p>	<p>Gerente, Subgerente científico , Subgerente administrativo , Asesor Garantía calidad Profesional universitario de Talento humano.</p>	<p>\$2´500.000</p>	<p>Tres veces al año.</p>	<p>-Capacitación. -Satisfacción al usuario. -Insatisfacción de usuarios</p>

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
5. Renovar la estructura organizacional, con el fin de adecuarla a las necesidades y exigencias de la institución, obteniendo claridad en las relaciones laborales e interpersonales	· Rediseño de la estructura organizacional (Ver Anexo C). Optimización de cargas y responsabilidades laborales.	· Desarrollo del servicio.	* Aumentar la eficiencia laboral en un 85% * Optimizar en 100% el servicio y la atención a los usuarios.	Implementación de carrera administrativa ❖ Actualización de planta de personal ❖ Actualización de manual de funciones según normas. ❖ Trámite de personas con solicitud de inscripción al registro de carrera administrativa P. ❖ Conformar Comisión de personal ❖ Capacitar a miembros de la comisión de personal. ❖ Registro de los miembros de la comisión en la Comisión Nacional del Servicio Civil. ❖ Implementación de sistema de evaluación de desempeño.	* Junta Directiva * Gerencia * Jefe dpto. Talento Humano,	\$3'000.000	Aplicación una vez aprobado el plan.	-Satisfacción al empleado. -Satisfacción al usuario. -Reuniones de equipos de trabajo.

COSTO TOTAL DEL PLAN DE ACCIÓN	18'500.000
---------------------------------------	-------------------

Fuente: Esta Investigación

8.1 ANÁLISIS Y VIABILIDAD PRESUPUESTAL DEL PLAN

Garantizar el bienestar y la salud de la población que habita el Municipio de Tumaco, sin duda, es un reto que más obligaciones y responsabilidades le da a el Hospital San Andrés de Tumaco E.S.E y muy especialmente a la Gerencia y sus Colaboradores; así el tener que buscar que cada vez más que la población infantil tumaqueña se desarrolle en un ambiente sano, que hombres y mujeres puedan crecer, trabajar, tener una familia y envejecer con la garantía de que el mayor de sus bienes, la salud será protegido, es parte de la enorme tarea que durante cinco años, pero especialmente desde el último con la transformación de la Empresa Social del Estado, se han propuesto.

De acuerdo al presupuesto con que cuenta el Hospital San Andrés de Tumaco E.S.E. anualmente, por parte de la Nación, el Departamento, en algunos casos el Municipio y sumado a ello los ingresos por concepto de su actividad social e ingresos no operacionales. La entidad con anterioridad a la realización del proyecto había destinado un presupuesto para Tecnología, Talento Humano y Rediseño de Estructura Organizacional.

En esta perspectiva ha sido indispensable adoptar una actitud de mejoramiento continuo, es necesario resaltar que para los diferentes sectores en una época como esta, de tantas coyunturas, el secreto del mejoramiento de la rentabilidad del patrimonio, utilidades y flujo de caja, está en manos de la misma empresa; en sus procesos, pero más precisamente en los procesos críticos y claves.

Por lo tanto, gracias al aporte valioso de la Gerencia Estratégica y sus colaboradores, la entidad tiene hoy, un documento que se convierte en un norte claro y definido a seguir. Además de ser un instrumento para el cumplimiento de la misión y visión institucional, este se convierte en una herramienta importante de intervención social para la Gerencia y sus colaboradores para fortalecer la prestación de los servicios de la salud a la población del Municipio de Tumaco.

Este presupuesto contemplado en el proyecto abarca la cantidad de dinero que se necesita para las actividades iniciales referentes a documentación e información requerida, siendo que ya la entidad cuenta con el presupuesto total que se necesita de la siguiente manera; de una asignación total de \$583, 665,857, en el año 2005, se destinó a cada proyecto lo concerniente en orden de prioridades.

Cuadro 25. Análisis y Viabilidad Presupuestal.

Descripción	Asignación Presupuestal Año 2005	Estimación Tramites en el Plan
Reconversión Tecnológica	\$248.000.000	\$3'000.000
Desarrollo de Talento Humano	\$30.430.000	\$6'000.000
Rediseño Estructura Organizacional	\$56.780.000	\$3'000.000
Totales	\$335.210.000	\$12.000.000

Fuente: Esta Investigación

8.2 DIFUSIÓN DEL PLAN.

Una vez definido el plan para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco y antes que sea implementado es primordial la difusión a lo largo y ancho de toda la organización. Pues esto hará que todos los colaboradores identifiquen sus responsabilidades en la ejecución del mismo y en la adquisición del compromiso con él. Es indispensable generar el espacio para la presentación, discusión, adaptación y puesta en marcha del plan aquí planteado; por cuanto representa un ejercicio serio, minucioso y detallado.

La retroalimentación es el pilar del proceso de la difusión, puesto a que esta hace necesaria la participación de todo el personal involucrado, dando exigencia a las actividades propuestas y de esta forma obtener un mejor criterio de evaluación estratégica mediante los indicadores propuestos.

8.2.1 Reuniones de Junta directiva.

El plan se dará a conocer a la Junta Directiva, pues en este ente se llevara a cabo el estudio, evaluación y aprobación del mismo.

8.2.2 Comités de Apoyo Estratégico.

Este comité programa las reuniones con todo el personal que integra la organización. El Comités de Apoyo Estratégico analizara y explicara la importancia y el impacto de la planeación en todas las actividades, de la misma forma con los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias seleccionadas y las acciones que se llevaran a cabo para obtener los resultados esperados en el momento de la implementación del plan.

8.2.3 Gerencia General y Subgerencias.

Elaboraran todo el material de difusión que facilite todo lo necesario del proceso de comunicación, material como; Circulares en puestos de trabajo y en carteleras, folletos de alta difusión, y foros en donde se traten lo concerniente al nuevo direccionamiento estratégico del Hospital para que el público en general conozca el compromiso que adquiere cada día su Empresa Social del Estado Hospital San Andrés, para mejorar y mejorar.

En todo el proceso de difusión se deberá tener en cuenta las opiniones, por tanto el cumplimiento de la retroalimentación dará lugar al fortalecimiento del plan

9 CONCLUSIONES

- El Hospital San Andrés de Tumaco, como Empresa Social del Estado es relativamente nueva, lo que ha generado en la comunidad un bienestar social en cuanto a la atención médica en los niveles I y II, recibiendo recursos del estado que han aportado para el crecimiento de la empresa y a la generación de empleos en la región.
- El constante aprovechamiento de su calidad de E.S.E ha impulsado a la certificación de los servicios de II nivel de atención, con lo cual se convierte en el Hospital de más alto nivel de atención en el Área de influencia.
- Los factores internos del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, estimulan su crecimiento empresarial, dado a que posee unos equipos de trabajo que no los descuidan y están permanentemente estudiándolos y analizándolos.
- Los directivos del Hospital necesitan involucrar a sus colaboradores en el establecimiento de sus propósitos, para que éstos sientan que su trabajo contribuye al éxito de la organización y con ello crezca la motivación en las actividades que realizan.
- Los factores externos no son muy favorable, pese a que el gobierno brinda asesoría a las E.S.E, los esfuerzos parecen vanos, las leyes muchas veces se contradicen y esto hace que se genere confusión a la hora de realizar las labores.
- La planeación estratégica, coadyuva en las directivas a plantear y replantear, permanentemente sus actividades, de acuerdo a las necesidades de sus clientes.
- Los cambios que se presentan en nuestro entorno, nos permiten entrar a un nuevo umbral de modernidad que conlleva el desplazamiento de viejos usos, hábitos y prácticas, por otros que tienen el fin de proporcionar, innovadores medios e instrumentos para facilitar nuestras actividades y para desarrollar nuevas formas de relación con el medio ambiente.
- La naturaleza de la organización hicieron posible el planteamiento de las estrategias, no obstante el Hospital se desenvuelve en un medio dinámico y que por eso necesita estar en la vanguardia y no trabajar solo en la consecución de una sociedad mejor.

10 RECOMENDACIONES

- Para mejorar el clima organizacional se hace necesario dar espacio a creación de grupos informales para la integración del personal y de esta forma se refleje el sentido de compañerismo en donde no entorpezca el normal funcionamiento de los empleados
- Para fortalecer la oficina de atención al usuario se hace necesario implementar investigaciones de mercados continuas, para obtener de primera fuente (los usuarios), todas las inquietudes que hacen que estos no se sientan satisfechos con el servicio recibido. Y que estas investigaciones sirvan para estar preparados en el medio y detectar posibles competencias en el II nivel de atención.
- La construcción de redes externas a través de asociaciones con las EPS, IPS y ARS a largo plazo constituye una estrategia clave a fin de enfrentar el futuro con éxito, y poder responder a la multitud de presiones que recibe la empresa en el marco del área de influencia.
- Orientar a la empresa hacia el desarrollo organizacional a partir del presente trabajo y ubicando a la empresa en una plataforma de cambio. El diagnóstico referencia la situación de partida en la solución de los problemas que se decidieron aceptar. Posteriormente, el proceso examina y enfrenta a través de diferentes estrategias los problemas y los convierte en oportunidades de cambio.

11 BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. México, Octava Impresión, Editorial, LEGIS, 1994.
- GOODSTEIN Leonardo, NOLAN Timothy, PFEIFFER William. Planeación estratégica aplicada. Editorial Mc Graw Hill, 2001.
- MÉNDEZ Carlos E., Metodología - diseños y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2003.
- NAVARRETE, R. (2004, Enero). Planeación estratégica en los negocios. Disponible: www.uch.edu.ar/rrhh.
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA. (Icontec), NTC 1486 5ª Actualización. Marzo 2003.
- OGLIASTRI Enrique. Manual de Planeación Estratégica, Teoría, Aplicación, y Casos, Tercera Edición, Editorial Ediciones Unidas, 1998.
- OROZCO Arturo J, Investigación de Mercados Concepto y Práctica, Primera edición, Colombia: Editorial Norma S A 1999.
- PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA. 2004.
- SALLENAVE Jean Paúl, Gerencia y Planeación Estratégica: El método Delfi, segunda edición, Colombia: Editorial Norma S A, 1996.
- SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría-Metodología-Alineamientos, implementación y Mapas estratégicos, Índices de Gestión. Octava Edición. Colombia. Editorial, 3R Editores. 2003.

ANEXO A. Entrevista Para Directivos Y Trabajadores Del Hospital San Andrés E.S.E. De Tumaco

OBJETIVO: Recolectar información relevante que facilite el desarrollo del Plan Estratégico en el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco.

1. ¿Cuál es el estilo de dirección que se aplica?
2. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones?
3. ¿El Hospital posee un direccionamiento estratégico acorde a sus necesidades y completo?
4. ¿Qué características posee el talento humano?
5. ¿Se aplican mecanismos de control?
6. ¿El desarrollo de las actividades se contempla en planes de acción?
7. ¿La estructura organizacional es adecuada?
8. ¿Se aplican herramientas administrativas?
9. ¿Se realiza estudios sobre la competencia?
10. ¿Qué servicios adicionales se ofrecen?
11. ¿Cómo se mide el crecimiento del Hospital?
12. ¿Cómo es el clima organizacional?
13. ¿Cómo describe el proceso de comunicación?
14. ¿Se presentan conflictos y como se resuelven?
15. ¿Se promueven los valores personales y organizacionales?
16. ¿Cómo se realiza la contabilidad en el Hospital, es eficiente?
17. ¿Cuáles son los gastos en los que mas se incurre, y porque?
18. ¿De donde provienen los ingresos del Hospital?
19. ¿Qué tipo de tecnología se aplica y en que áreas de la organización?
20. ¿Cuantos son los tipos de usuarios que utilizan los servicios y cómo se clasifican?

**ANEXO B. Encuesta Dirigida A Los Usuarios Del Hospital San Andrés E.S.E.
De Tumaco**

Cuestionario No _____

Muy buenos días (buenas tardes) mi nombre es... estamos realizando una encuesta para conocer las opiniones y expectativas de los usuarios de los Servicios del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco. Le agradecemos anticipadamente el tiempo que usted nos ofrece al contestarnos el siguiente cuestionario:

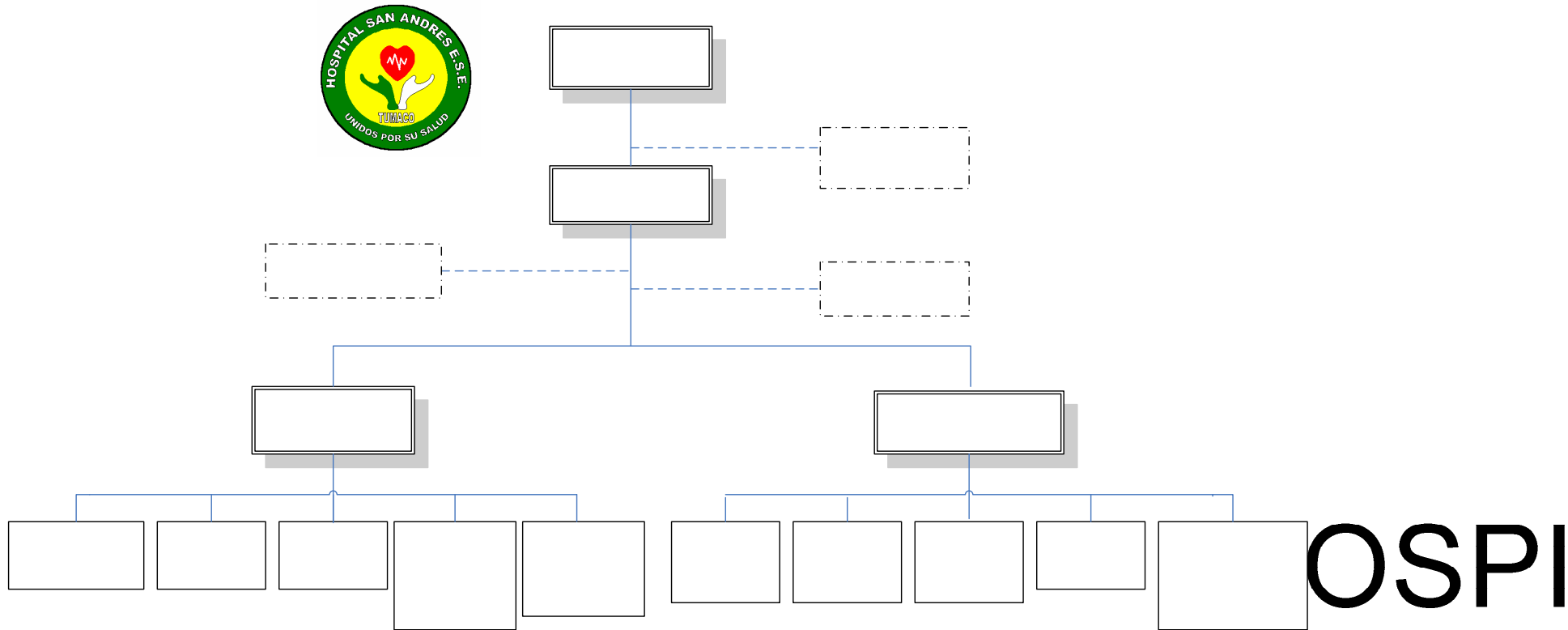
A) CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO		
1. Sexo. Mujer <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/>	2. Edad Menor de 20 <input type="checkbox"/> Entre 21 y 50 <input type="checkbox"/> Mayor de 51 <input type="checkbox"/>	3. Régimen Subsidiado <input type="checkbox"/> Contributivo <input type="checkbox"/> Vinculado <input type="checkbox"/>

B). EVALUACIÓN DEL SERVICIO QUE RECIBE	
4. Forma de solicitud de citas. Personal <input type="checkbox"/> Telefónica <input type="checkbox"/> Horarios Disponibles <input type="checkbox"/>	5. Atención en la fecha de la cita medica. Inmediata Entre 1 a 3 días <input type="checkbox"/> En una semana <input type="checkbox"/> Más de una semana <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. La atención que usted recibe por parte de recepcionistas, secretarías tanto personal como telefónicamente es: Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/>	

7. ¿Cómo califica usted los siguientes servicios que ofrece el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco?	MB. Muy Bueno B. Bueno R. Regular M. Malo			
SERVICIOS DE	MB	B	R	M
URGENCIAS				
AMBULATORIOS				
INTERNACIÓN				
QUIRÓFANO				
APOYO DIAGNOSTICO Y TERAPÉUTICO				
COMPLEMENTARIOS				
8. ¿Qué tan satisfecho se siente con los servicios recibidos?				
	Muy Satisfecho			
	Satisfecho			
	Insatisfecho			
	Muy Insatisfecho			
Si la respuesta es <u>MS</u> o <u>S</u> pasar a la pregunta numero 9. Si la respuesta es <u>MI</u> o <u>I</u> pase a la pregunta numero 10				
9. ¿Por cuales de las siguientes razones, se siente muy satisfecho o satisfecho con los servicios que usted recibe				
Atención de Empleados y Médicos				
Agilidad y oportunidad en la prestación de servicios				
Calidad de los profesionales que atienden				
Planta física				
Otra				
10. ¿Por cuales de las siguientes razones, se siente muy insatisfecho o insatisfecho con los servicios que usted recibe				
Poco personal Médico				
Demora en la prestación de servicios				
Estado de la sala de espera				
Formulación y entrega de medicamentos				
Otra				

11. En los últimos seis meses ¿Con que frecuencia ha utilizado los siguientes servicios?			
SERVICIOS DE	0 – 2 veces	3-5 veces	6 en adelante
URGENCIAS			
AMBULATORIOS			
INTERNACIÓN			
QUIRÓFANO			
APOYO DIAGNOSTICO Y TERAPÉUTICO			
COMPLEMENTARIOS			

ANEXO C. Organigrama Propuesto.



Fuente: Esta Investigación

**ANEXO D. Participación
Relativa en el Mercado y Tasa de Crecimiento de la Industria**

1

Personas Atendidas en Año 2005				
	hsat	divino niño	coomeva	saludcoop
Serv. urgencia	17538	14025	4326	1238
Serv. ambulatorio	104	23	0	0
Serv. apy diag y T	1740	278	1020	1618

Fuente: Secretaría de Salud Municipal,

Personas Atendidas en Año 2004				
	hsat	divino niño	coomeva	saludcoop
Serv. urgencia	15356	13254	4018	1138
Serv. ambulatorio	89	13	0	0
Serv. apy diag y T	1590	250	1003	1432

Fuente: Secretaría de Salud Municipal,

Personas Atendidas en Año 2003				
	hsat	divino niño	coomeva	saludcoop
Serv. urgencia	15260	12789	3992	1058
Serv. ambulatorio	77	0	0	0
Serv. apy diag y T	1326	232	984	1273

Fuente: Secretaría de Salud Municipal,

Servicios					
	2003	2004	2005	%variación**	%variación***
Serv. urg	15260	15356	17538	0,63%	14,21%
Serv. ambulatorio	77	89	104	15,58%	16,85%
Serv. apy diag y T	1326	1590	1740	19,91%	9,43%

Fuente: Esta Investigación

	Promedio
Serv. urg	7,42%
Serv. ambulatorio	16,22%
Serv. apy diag y T	14,67%

Fuente: Esta Investigación

PRODUCTO	VENTAS AÑO 2005 EN MILES DE PESOS - MERCADO MUNICIPAL			
	Hospital San Andrés E.S.E (LÍDER)	Centro Hospital Divino Niño E.S.E	COOMEVA E.P.S S.A.	SALUCOOP E.P.S OC.
Urgencias	1.915.466.820	1.214.512.235	512.523.526	825.215.025
Ambulatorios	340.838.289	122.214.600	0 No info	0 No info
Apoyo Diagnóstico y Terapéutico	3.877.944.282	1.654.256.332	2.954.897.236	3.359.654.825

Fuente: Hospital San Andrés E.S.E; Centro Hospital Divino Niño E.S.E; COOMEVA E.P.S S.A.; SALUCOOP E.P.S OC.

PRODUCTO	% DE PARTICIPACIÓN SIMPLE EN EL MERCADO			
	Hospital San Andrés E.S.E (LÍDER)	Centro Hospital Divino Niño E.S.E	COOMEVA E.P.S S.A.	SALUCOOP E.P.S OC.
Urgencias	10,43%	6,61%	2,79%	4,49%
Ambulatorios	1,86%	0,67%	0,00%	0,00%
Apoyo Diagnóstico y Terapéutico	21,11%	9,01%	16,09%	18,29%

18.367.370.401

PRODUCTO	% DE PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO			
	Hospital San Andrés E.S.E (LÍDER)	Centro Hospital Divino Niño E.S.E	COOMEVA E.P.S S.A.	SALUCOOP E.P.S OC.
Urgencias	1,00%	63,41%	26,76%	43,08%
Ambulatorios	1,00%	35,86%	0,00%	0,00%
Apoyo Diagnóstico y Terapéutico	1,00%	42,66%	76,20%	86,63%

ANEXO E. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS PARA EL HOSPITAL SAN ANDRÉS E.S.E. DE TUMACO

La investigación de mercados es un estudio de la clientela, destinado a averiguar cuales son los factores que hay que mejorar o modificar en los productos o servicios de una empresa, con el firme propósito de mejorar las ventas. Con esta investigación se pueden descubrir, entre otras cosas, cuales son las necesidades de los clientes, sus hábitos, sus costumbres, etc.

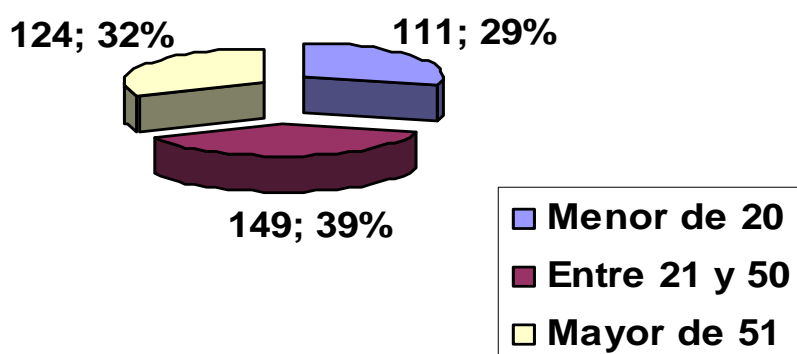
FICHA TÉCNICA

TIPO DE INVESTIGACIÓN:	CONCLUYENTE
PRODUCTO:	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DE II NIVEL DE ATENCIÓN PRESTADOS POR EL HOSPITAL SAN ANDRÉS E.S.E DE TUMACO, Y MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN
MERCADO OBJETO DE ESTUDIO:	USUARIOS DE LOS SERVICIOS DEL HOSPITAL
ELEMENTO MAESTRAL:	USUARIOS
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO:	JUICIO O CRITERIO
TAMAÑO DE LA MUESTRA	Nº DE ENCUESTAS 384
TAMAÑO DE LA POBLACIÓN:	INFINITA
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:	ENCUESTA
MARGEN DE ERROR:	+ ó - 5%
NIVEL DE CONFIANZA:	95%
FECHA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:	DEL 4 AL 9 DEL MES DE SEPTIEMBRE DE 2006

HALLAZGOS

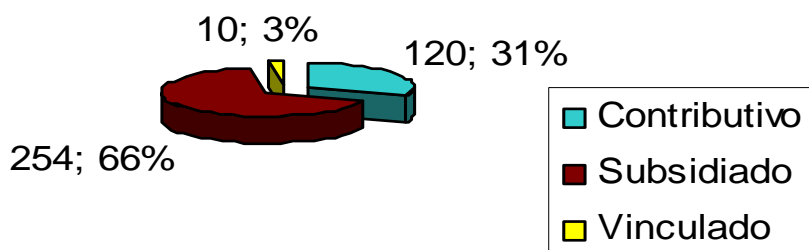
Características de los Usuarios.

- Edad de los encuestados



- Régimen de los encuestados

Régimen

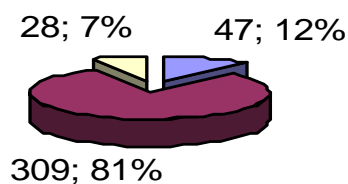


1. **Análisis de las Características de los Usuarios:** Tomando en cuenta la inferencia que hace la muestra sobre la población total del área de influencia del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, tenemos que 3 de cada 10 encuestados corresponden al rango de edad Mayor de 51 años, así mismo 2 de cada 10 encuestados pertenecen al rango de edad correspondiente a Menor de 20 años y que 4 de cada 10 encuestados están en el rango de edad de 21 a 50 años de edad. Además los Régimen poseen una participación así; en 5 personas encuestadas 1 pertenece al régimen contributivo, en contraste con el régimen vinculado en donde en igual numero de encuestados ninguno pertenece a dicho

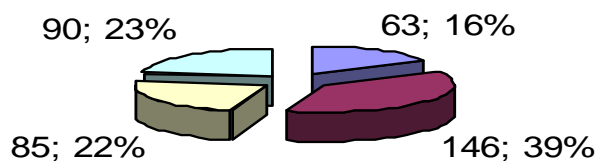
régimen, no obstante para el régimen contributivo aproximadamente 3 de cada 5 pertenecen a este régimen.

▪ **Evaluación de los Servicios**

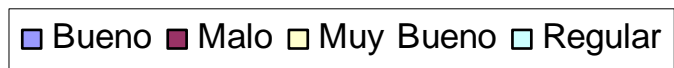
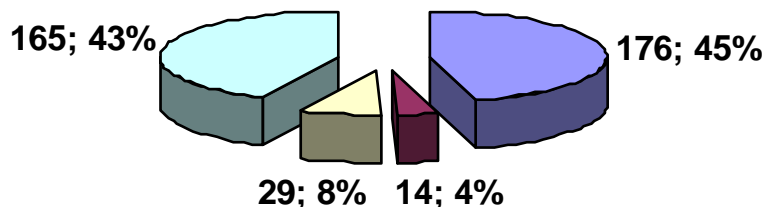
Forma de Solicitud de Citas



Atención Fecha de la Cita



Atención por parte de Recepcionistas y Secretarias

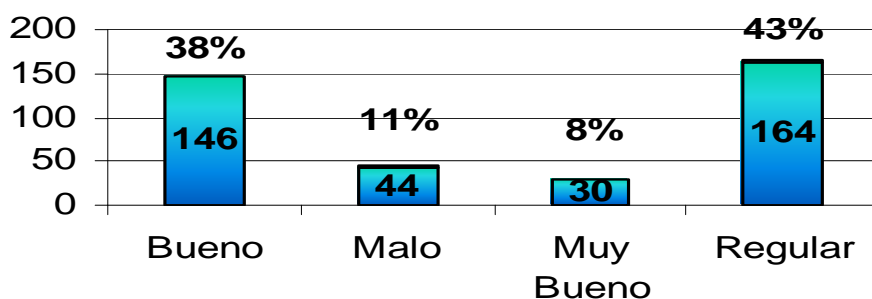


Con respecto a la Forma de Solicitar las citas es bastante relevante que la forma que presenta mayor aceptación es la Solicitud de Cita Personalmente, debido a

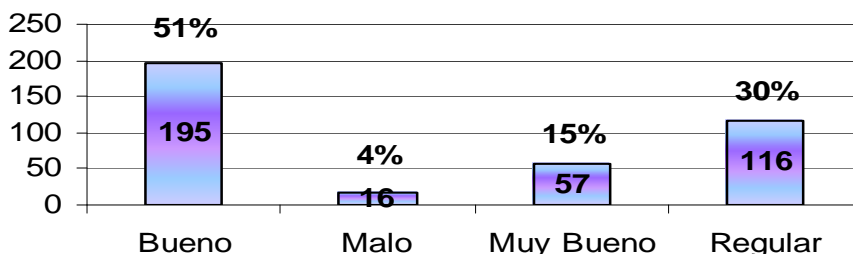
que 4 de cada 5 encuestados prefiere esta opción. Además, en lo que respecta a la Atención a la Fecha de la Cita, la investigación mostró que este ítem lo califican así: en 10 personas encuestadas, a 3 los atienden de forma inmediata, a 2 los atienden en una semana y en más de una semana, y entre 1 y 3 días después de la solicitud atienden a aproximadamente 2 persona. Sin embargo, la forma de atender por parte de las Recepcionistas y Secretarías del Hospital se presentó así; 3 de cada 5 personas aseguran que la atención que reciben es Bueno, 2 de cada 5 Regular y 1 persona de cada 10 dicen que la atención es Muy Mala.

- **Calificación De Los Servicios Del Hospital San Andrés E.S.E**

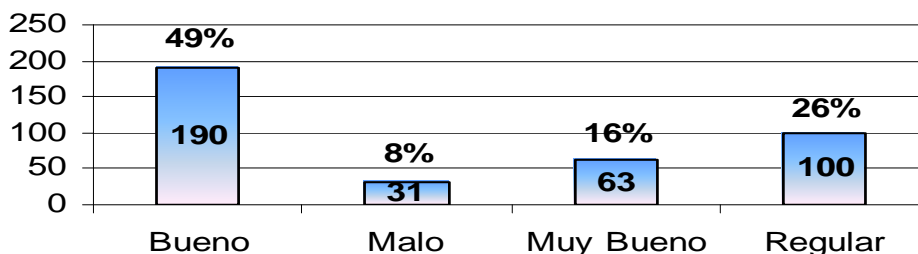
Servicio de Urgencia



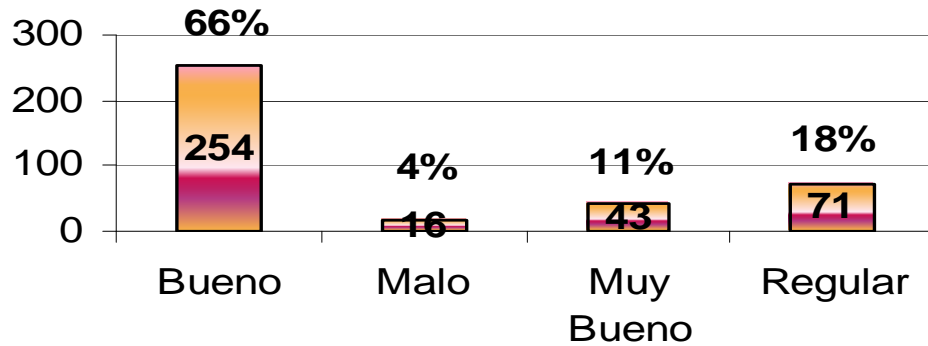
Servicio Ambulatorio



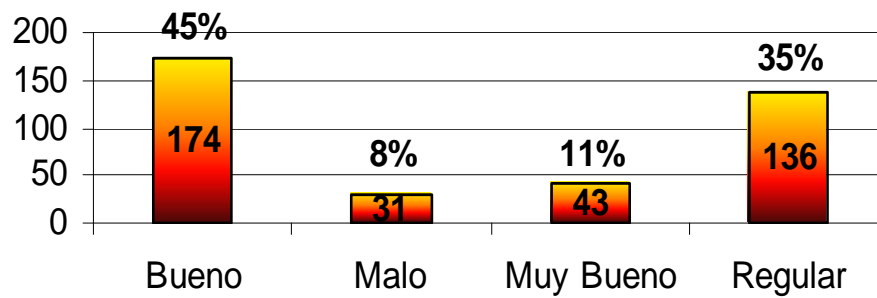
Servicio de Internación



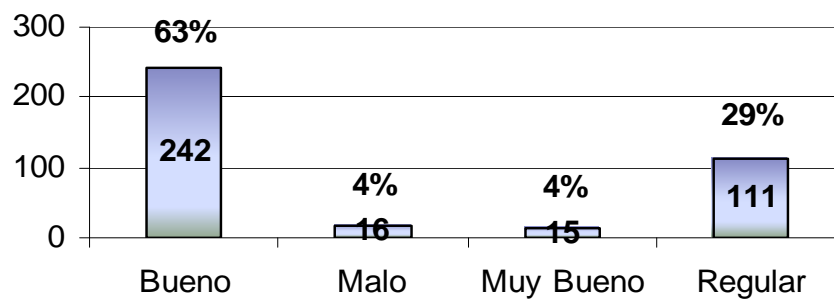
Servicio de Quirófano



Servicio Apoyo Diagnostico y Terapéutico

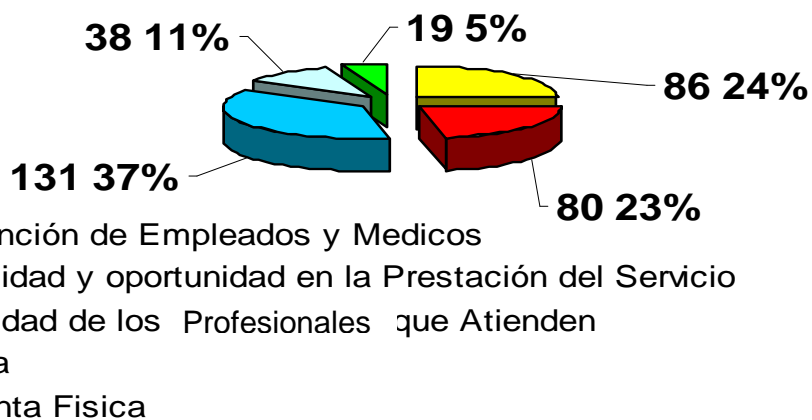


Servicio de Complementarios



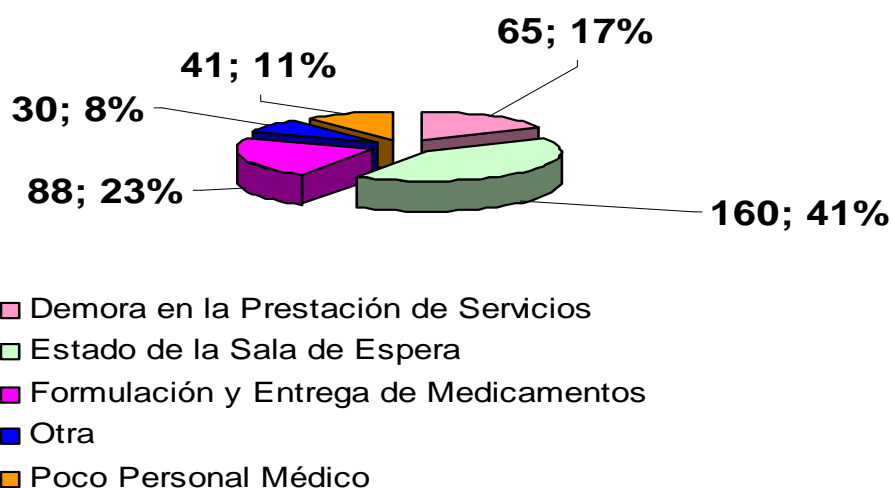
En general la calificación de los usuarios a servicios que presta el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, es en promedio 52% Bueno, 30% Regular, 7.5% Malo y un 12.5% consideran que los servicios del Hospital son Muy Bueno.

- **Razones De Satisfacción De Los Usuarios**



Los usuarios de los servicios del Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, aseguran que las razones de satisfacción más relevantes para ellos son; de cada 5 personas 1 asegura que la Atención de Empleados, Médicos y que la Agilidad y oportunidad en la Prestación del Servicio, generan mayor satisfacción, 2 personas aseguran que la Calidad de los Profesionales que Atienden generan mayor satisfacción. 1 de cada 5 personas aseguran que existen otras razones, las cuales son la Ubicación de las Instalaciones, el Tiempo de Funcionamiento, el Seguimiento a los Paciente, etc.

- **Razones De Insatisfacción De Los Usuarios**

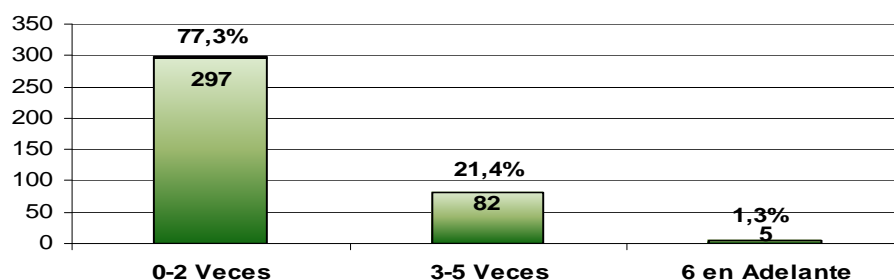


Definitivamente las Razones de Insatisfacción de los Usuarios, presentan una particularidad debido a que 4 de cada 10 personas aseguran que el estado de la

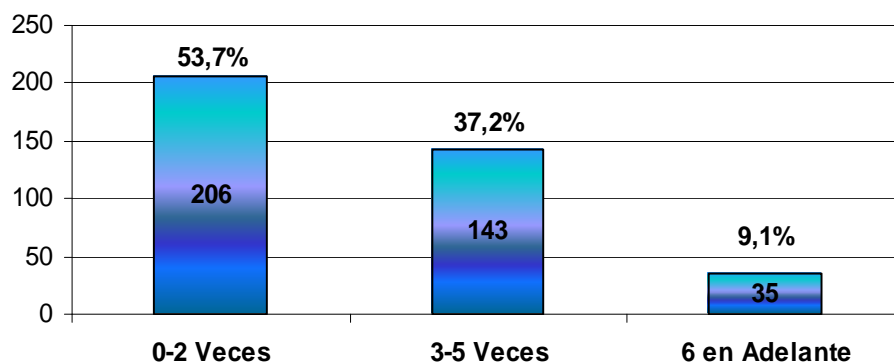
sala de espera les genera la mayor insatisfacción, a 1 de cada 5 aseguran que la mayor insatisfacción la generan la formulación y entrega de medicamentos y la demora en la prestación de servicios.

● **Identificación de los servicios más frecuentados por los usuarios del Hospital.**

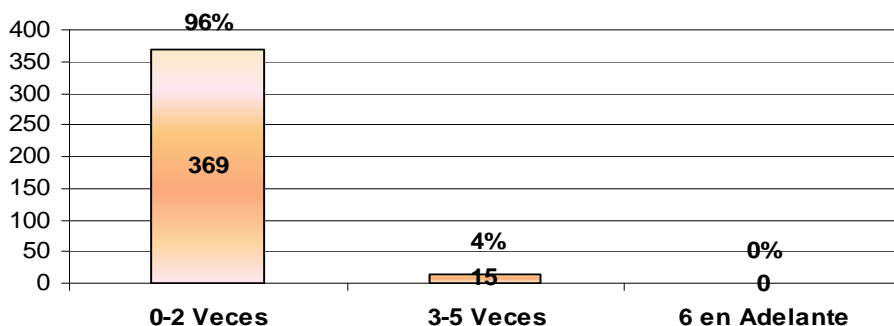
Frecuencia del Servicio de urgencia



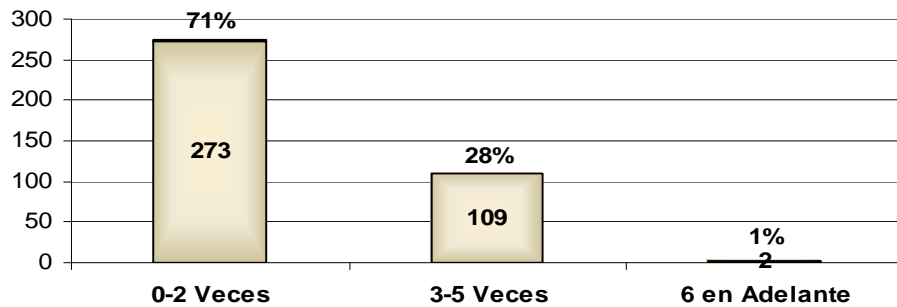
Frecuencia del Servicio de Ambulatorios



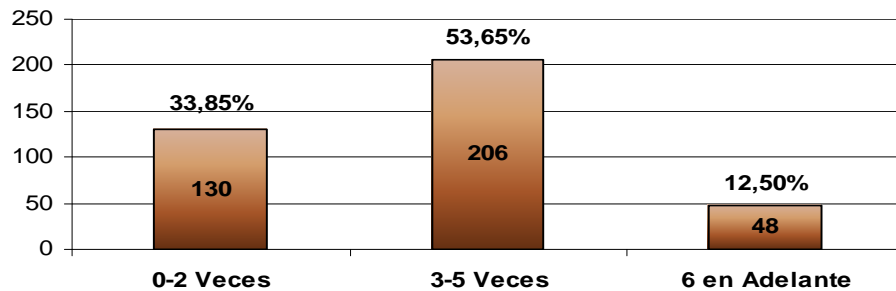
Frecuencia del Servicio de Internación



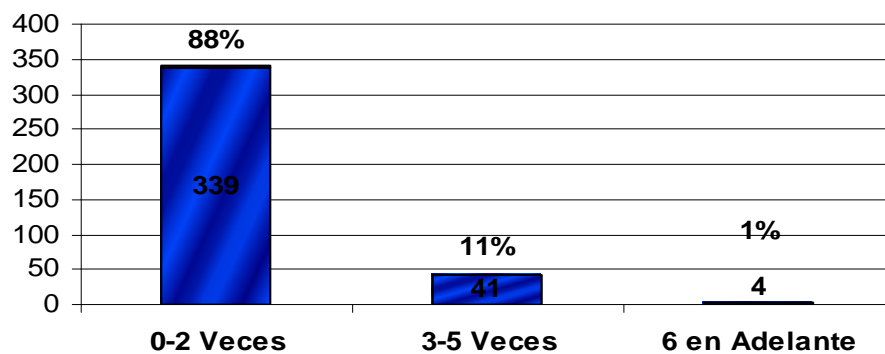
Frecuencia del Servicio de Quirófano



Frecuencia del Servicio de Apoyo diag. Y Terap



Frecuencia del Servicio de Complementarios



En general las variables que en cada servicio son las más representativas para el Hospital San Andrés E.S.E de Tumaco, se manifiestan así: el 70% de los usuarios frecuentan estos servicios de 0 a 2 veces al año. El 26% de los usuarios frecuentan estos servicios de 3 a 5 veces al año. Y tan solo un 4% de los usuarios frecuentan estos servicios 6 veces en adelante al año.