

**PLAN ESTRÁTEGICO FINANCIERO PARA LA DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD  
DE CONSACÁ PARA EL PERIODO 2007-2009**

**WILLIAM BOLÍVAR BASTIDAS RAMOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**PLAN ESTRÁTEGICO FINANCIERO PARA LA DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD  
DE CONSACÁ PARA EL PERIODO 2007-2009**

**WILLIAM BOLÍVAR BASTIDAS RAMOS**

**Asesor**

**Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

### INTRODUCCION

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION	15
1.1 TÍTULO	15
1.2 TEMA	15
1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMICA	15
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.5 OBJETIVOS	16
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	16
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.6 JUSTIFICACIÓN	17
1.7 MARCO TEÓRICO	18
1.8 MARCO CONTEXTUAL	25
1.9 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	26
1.9.1 TIPO DE ESTUDIO	26
1.9.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	26
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD	28
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	28
2.2 MISIÓN ACTUAL	30
2.3 VISIÓN ACTUAL	30
2.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS ACTUALES	30
2.4.1 AREAS OPERATIVAS O ASISTENCIALES	31
2.4.2 ÁREAS ADMINISTRATIVAS	31
2.5 METAS	32
2.6 ESTRATEGIAS	32
2.7 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	33
3. VALORACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA ENTIDAD	34
3.1 AMBIENTE EXTERNO	34
3.1.1 ENTORNO ECONÓMICO	34

3.1.2 ENTORNO SOCIAL, CULTURAL, DEMOGRAFICO Y AMBIENTAL	35
3.1.3 ENTORNO POLÍTICO, LEGAL Y GUBERNAMENTAL	36
3.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	42
3.1.5 ENTORNO COMPETITIVO	42
3.2 AMBIENTE INTERNO	43
3.2.1 PLANEACIÓN	44
3.2.2 DIRECCIÓN	45
3.2.3 ORGANIZACIÓN	47
3.2.4 TALENTO HUMANO	47
3.2.5 CONTROL	48
3.2.6 MERCADOTECNIA	49
4. VALORACION ÁREA FINANCIERA	52
4.1 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	52
4.1.1 BALANCE GENERAL	52
4.1.2 ESTADO DE RESULTADOS	52
4.2 INDICADORES FINANCIEROS	67
4.2.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ	67
4.2.2 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	67
4.3 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA PCI	68
4.3.1 CAPACIDAD DIRECTIVA	68
4.3.2 CAPACIDAD COMPETITIVA	69
4.3.3 CAPACIDAD FINANCIERA	69
4.3.4 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	70
4.3.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	70
4.4 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA	71
4.5 MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI	71
4.6 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM	73
4.7 VALORACION DE FACTORES EXTERNOS	74
4.7.1 OPORTUNIDADES	74
4.7.2 AMENAZAS	74
4.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE DEL AREA FINANCIERA	76
4.9 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC	78
4.9.1 ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO	78
5. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	82
5.1 MATRIZ DOFA DEL ÁREA FINANCIERA	82

5.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATEGICA PEEA	84
6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	87
6.1 DEFINICION DEL HORIZONTE DE TIEMPO	87
6.2 REDIFINICION DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS	87
6.3 NUEVA MISIÓN	87
6.4 NUEVA VISIÓN	88
6.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	88
7. DEFINICION DE ESTRATEGIAS	89
7.1 ESTRATEGIAS	89
7.1.1 MACROESTRATEGIA 1	89
7.1.2 MACROESTRATEGIA 2	90
7.1.3 MACROESTRATEGIA 3	90
7.1.4 MACROESTRATEGIA 4	90
7.2 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA CPE	91
7.3 PLAN OPERATIVO	95
7.3.1 DEFINICION DE LAS ESTRATEGIAS	98
7.3.2 ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	98
8. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	100
8.1 INDICADORES DE GESTIÓN	101
8.1.1 INDICADORES DE ACTIVIDAD	101
8.1.2 INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO	101
8.1.3 INDICADORES GERENCIALES O DE DESEMPEÑO	102
9. CONCLUSIONES	103
10. RECOMENDACIONES	105
11. BIBLIOGRAFÍA	106
12. ANEXOS	108

## LISTA DE CUADROS

	Pág.	
Cuadro 1	Proceso de Planeación Estratégica	22
Cuadro 2	Aseguramiento en salud de Nariño años 2004 - 2007	34
Cuadro 3	Producción agrícola del municipio de Consacá	35
Cuadro 4	Población total del municipio de Consacá	41
Cuadro 5	Aseguramiento en salud municipio de Consacá	41
Cuadro 6	Crecimiento en ventas años 2004 – 2006 D.L.S	51
Cuadro 7	Balance general a 31 de diciembre 2004	53
Cuadro 8	Balance general a 31 de diciembre 2005	54
Cuadro 9	Balance general a 31 de diciembre 2006	55
Cuadro 10	Balances generales de 2004 - 2005 - 2006 normalización horizontal	56
Cuadro 11	Balances generales de 2004 2005 2006 normalización vertical	57
Cuadro 12	Estado de resultados año 2004	58
Cuadro 13	Estado de resultados año 2005	59
Cuadro 14	Estado de resultados año 2006	60
Cuadro 15	Estado de resultados año 2004 - 2005 - 2006 normalización vertical	61
Cuadro 16	Estado de resultados años 2004 - 2005 - 2006 normalización horizontal	62
Cuadro 17	Razones financieras 2004	64
Cuadro 18	Razones financieras 2005	65
Cuadro 19	Razones financieras 2006	66
Cuadro 20	Matriz de Impacto de la Capacidad Interna PCI	71
Cuadro 21	Matriz MEFI	72
Cuadro 22	Matriz de impacto POAM	73
Cuadro 23	Matriz MEFE	77
Cuadro 24	Matriz del Perfil Competitivo MPC	80
Cuadro 25	Matriz DOFA	83
Cuadro 26	Posición estratégica y evaluación PEEA	84
Cuadro 27	Matriz Cuantitativa CPE	92
Cuadro 28	Plan Operativo	96
Cuadro 29	Indicadores de Actividad	101
Cuadro 30	Indicadores de impacto al trabajo	102
Cuadro 31	Indicadores gerenciales	102

## LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1	Proceso de Planeación Estratégica	20
Figura 2	Las 5 fuerzas que guían la Competencia Industrial	43
Figura 3	Matriz de posición Estratégica y Acción	85

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A	Cronograma de actividades	109
Anexo A	Resultado Mesa Redonda	110

## GLOSARIO

**BALANCE GENERAL.** Constituye el documento económico financiero por excelencia, el cual debe reflejar fielmente la situación estática de la entidad en un momento determinado. Periódicamente las empresas preparan balances donde sencillamente indican lo que poseen en bienes y derechos y lo que deben y el monto de su patrimonio, o sea, de sus recursos propios.

**ESTADO DE RESULTADO.** También conocido como Estado de Pérdidas y Ganancias o por Estado de Ingresos y Gastos y a diferencia del Balance General, nos muestra los resultados de un período, por lo tanto es un documento dinámico, se basa en que una empresa obtiene ingresos por los productos o servicios que vende, pero por otra parte gasta dinero para poder venderlos. La diferencia entre sus ingresos y sus gastos genera un resultado que puede ser positivo (utilidades) o negativo (pérdida).

**ANÁLISIS VERTICAL:** En el Balance General, consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

**ANÁLISIS HORIZONTAL:** Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Por consiguiente, representa una comparación dinámica en el tiempo.

El análisis horizontal mediante el cálculo de porcentajes o de razones, se emplea para comparar las cifras de dos estados. Debido a que tanto las cantidades comparadas como el porcentaje o la razón se presentan en la misma fila o renglón. Este análisis es principalmente útil para revelar tendencias de los Estados Financieros y sus relaciones.

**ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS:** Normalmente se refiere al cálculo de las razones para evaluar el funcionamiento pasado, presente y lo proyectado de la empresa. El análisis de razones es la forma más usual de análisis financiero, ya que ofrece las medidas relativas al funcionamiento de la entidad.

**RAZONES DE ENDEUDAMIENTO:** La situación de endeudamiento de la empresa indica el monto de dinero de terceros que utilizan en el esfuerzo para generar utilidades. Normalmente el analista financiero se ocupa principalmente de las deudas a largo plazo de la empresa, ya que estas deudas comprometen a la

empresa en el transcurso del tiempo a pagar intereses y finalmente a devolver la suma prestada.

**RAZONES DE LIQUIDEZ Y ACTIVIDAD:** La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. La liquidez se refiere no solamente a las finanzas totales de la Empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

**UTILIDAD NETA:** La utilidad neta es aquella utilidad que puede repartirse sin que sufra menoscabo el capital de la empresa, o sea que no se descapitalice. La situación financiera de la empresa después de repartir esta utilidad será idéntica a la existente antes de que se obtuviera tal utilidad.

**ACTIVOS CORRIENTES:** Los activos corrientes son recursos relativamente "líquidos". Esta categoría incluye efectivo, inversiones en títulos-valores negociables, documentos por cobrar, inventarios y gastos prepagados.

**PASIVOS CORRIENTES:** Los pasivos corrientes son deudas existentes que deben ser pagadas dentro del mismo periodo utilizado al definir los activos corrientes. Se espera que estas deudas sean pagadas con los activos corrientes.

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN:** El análisis situacional de la entidad se realiza a través de un diagnóstico interno y externo.

**Análisis Interno:** Se analiza la situación actual en términos de participación de mercado, estudio de fuerza de ventas, valoración de marca, estados de ganancias, etc.

**Análisis Externo:** Se analizan los elementos como competencia, mercado potencial del producto, investigación de patrones de consumo, se evalúa también el entorno competitivo y se identifican mecanismos para lograr una ventaja competitiva, así mismo, se define el tamaño de la oferta de mercado y los problemas potenciales, asociado al aumento en las ventas, por medio de la comparación entre ventas y rentabilidad y el análisis de los gastos propuestos sobre las ventas y las utilidades.

**ANÁLISIS DOFA:** Se debe enfocar solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno

**CALIDAD:** Totalidad de las características de una entidad (actividad, proceso, producto, organización, sistema, persona o algunas combinaciones de ellos), que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades declaradas y/o implícitas.

## **RESUMEN**

Este es el documento final del Plan Estratégico Financiero para la Dirección Local De Salud De Consacá, que dando inicio a su ejecución me dará como resultado final un ente orientado hacia el mejoramiento continuo.

Se inicio con un diagnóstico de la organización, se realizaron actividades junto con los colaboradores de cada área de la entidad para conocer de una manera mas amplia la situación por la cual atravesaba la Dirección Local De Salud, los resultados fueron satisfactorios pues se encontró ciertas anomalías en algunos procesos que se adelantaban tanto internos como externos, este proceso se cerro con la creación del Plan Estratégico Financiero para el ente el cual cuenta con la documentación requerida para la realización del seguimiento y control de los procesos identificados y caracterizados durante este trabajo.

Se encontró inconformidades en la asignación de carnés lo cual fueron sugeridos nuevos mecanismos para controlar y mejorar este proceso

No quiero un Plan Estratégico Financiero como elemento gracioso o como algo que pueda estar más o menos de moda. Aspiro que sirva de elemento de cohesión y mejora y lo entiendo como algo vivo que irá completándose con los sucesivos objetivos y que tendrá que someterse a nuevas lecturas y actualizaciones.

## **ABSTRACT**

This is the last document of the Strategic Financial Plan for the Local Direction of Health in Consacá. Just as it starts in the execution it will show up the better results of the Institute with direction toward the continuous improvement.

It starts with a diagnostic of the organization. There were many activities with the help of the collaborators of each section of the entity to know in a more extensive way.

The real situation of the Local Direction of Health. The results were satisfactories, so that, there is certain anomalies in some process that they are in the external and internal way. This process was closed by the creation of the Strategic Financial Plan for this entity.

This plan relies on the documentation that is required for the realization of the pursuit and the control of the known and reliable process during this work.

There were many improprieties in the distribution of carnets, for this reason, it was suggested new mechanisms to control and do better this situation.

This Strategic Financial Plan is not an amusing element or something that can be in fashion. The aspiration of this Plan is to do something that gives cohesion and improvement in the process of health and it will be taken as something essential.

This Plan can follow with the complementation of the new objectives and in the future it has to submit to new readings and actualizations.

## **DEDICATORIA**

*Los días, los meses han pasado, el esfuerzo no ha sido en vano la meta se ha logrado, la cual regalo a mis padres por ese apoyo incondicional y por que creyeron en mi a quienes admiro y quiero, que sin la ayuda de ellos esto no hubiera sido posible y agradezco por estar conmigo siempre. Agradezco a Dios por esa fuerza espiritual que estuvo presente en mí. A mi sobrina Daniela el ángel que me acompañó con su inocencia y paz.*

*Gracias por existir....los Quiero...*

*William B. Bastidas R.*

## INTRODUCCIÓN

La temática del presente documento hace referencia a la planeación estratégica financiera de la dirección local de salud de Consacá, contemplando un amplio margen en la prestación de servicios de salud del municipio.

Siendo de gran importancia el análisis económico financiero y administrativo de una organización como lo es la dirección local de salud, aunque no deja de presentar ciertas indecisiones que lógicamente se superan con buena voluntad y el sentido de pertenencia que existe hacia esta.

En este estudio se pretende lograr en un trabajo práctico y útil, de todas las destrezas y habilidades sobre temas administrativos y financieros, buscando una satisfacción proporcionada en el manejo de instrumentos técnicos de medición de factores financieros y económicos, los cuales pueden ayudar en el beneficio y desarrollo de la dirección local de Salud.

Al considerarse el objetivo trazado no se debe descartar que el cumplimiento con las exigencias académicas prima en estos casos. Sin embargo es bien relevante la necesidad de aplicar la temática sobre planeación estratégica y financiera a una organización de servicio público sin ánimo de lucro como la dirección local de salud que esta a la vanguardia en la prestación del servicio de salud.

Se espera que los cambios institucionales se logren y que haya un asesoramiento para alcanzarlos, a través de los lineamientos trazados en el presente documento; lo cual implica el cumplimiento de una serie de actividades, definidas en las estrategias funcionales.

Dada la importancia de la Dirección Local de Salud para el municipio de Consacá, se espera que este documento contribuya al mejoramiento continuo y con ello a la eficiente administración de los recursos destinados, lo cual redundará en la prestación de servicio de salud de las personas beneficiarias y en la calidad de vida de los ciudadanos de dicho Municipio.

Dentro del plan para el municipio de Consacá lo que se pretende es mirar cuales son sus ventajas que presenta la dirección local de salud; dentro de este proceso se utilizara la planeación estratégica, permitiendo así obtener, procesar y analizar información tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación presente, determinando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades así como su nivel financiero con el propósito de anticipar y decidir sobre el futuro de la dirección local de salud del Municipio.

Es importante anotar que tanto los altos mandos como el personal en general deben estar comprometidos con la visión, la misión, los objetivos y estrategias de la organización.

## **1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN**

### **1.1 TÍTULO**

Diseño de un Plan estratégico financiero para La Dirección Local De Salud en el Municipio de Consacá.

### **1.2 TEMA**

El ambiente estratégico financiero en La Dirección Local De Salud Municipio de Consacá.

### **1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA**

La organización en donde se desarrolla el presente estudio es La Dirección Local De Salud de Consacá (Nariño), entidad pública descentralizada del orden departamental y autonomía administrativa. Adscrita al Instituto Departamental de Salud.

En la actualidad, La Dirección Local De Salud de Consacá ofrece a la población servicios correspondientes al sisben en los niveles 1 y 2 de salud, Plan de Atención Básica (pab), Saneamiento Básico.

A través del tiempo, esta entidad ha logrado mantenerse favorablemente tanto en el municipio como en la región, apoyada básicamente por la alcaldía municipal y por el instituto departamental de salud de Nariño en factores a nivel interno y externo que le han proporcionado cierta estabilidad económica y financiera. No obstante, en la actualidad La Dirección Local De Salud de Consacá no posee un instrumento de planeación financiera estratégica que le garantice tomar decisiones encaminadas a su fortalecimiento y consolidación, por consiguiente empieza a verse limitada por sus debilidades y por las amenazas del entorno, dejando así de aprovechar sus fortalezas y las oportunidades del medio externo.

Lo anterior ocurre, en primera medida, debido a que la noción de la prestación del servicio como derecho decretado, que implica una buena y mejor atención a toda la población sin discriminación prima sobre el criterio del equilibrio económico que requiere una adecuada planeación y utilización de los recursos destinados a La Dirección Local De Salud y por ende una mayor calidad del

servicio. En segundo lugar, no existe en La Dirección Local De Salud un sentido de pertenencia y verdadero liderazgo que conlleve al trabajo en equipo a través del cual la entidad logre distinguir los factores organizacionales tanto externos como internos, que ayuden a mejorar la cara de la entidad.

Estos factores ocasionan resultados negativos para La Dirección Local De Salud, debido a que debe asumir gran parte de la atención en salud como un gasto, desequilibrando su situación financiera. Además, La Dirección Local De Salud de Consacá no tiene la posibilidad de definir y orientar sus metas de manera clara, ni posee guías para la acción, así que fluye sobre un futuro incierto que no le garantiza el cumplimiento de sus objetivos.

Por ende, se considera fundamental la planeación estratégica en La Dirección Local De Salud para una perspectiva de dos años, que conlleve a una verdadera planeación financiera para el mismo período, con el fin de garantizar que esta entidad pueda tomar decisiones encaminadas a su fortalecimiento económico y financiero.

#### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Como el municipio de Consacá puede mejorar la prestación del servicio de salud a través de la implementación de un plan estratégico financiero a La Dirección Local De Salud de dicho municipio, en el ámbito administrativo y financiero?

#### **1.5 OBJETIVOS**

##### **1.5.1 Objetivo General.**

Realizar un plan estratégico financiero para La Dirección Local De Salud del Municipio de Consacá para el periodo 2007 - 2009

##### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- ✓ Valorar el ambiente externo e interno de la dirección local de salud de Consacá, con el fin de construir un referente corporativo útil para llevar a cabo la planeación estratégica financiera.
- ✓ Analizar el área financiera de la dirección local de salud, a partir de su contexto externo e interno que permita identificar sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

- ✓ Identificar las estrategias financieras posibles que permitan generar alternativas de decisión favorables para la entidad.
- ✓ Formular el plan de acción para la dirección local de salud del Municipio de Consacá

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

Se realiza un Plan Estratégico Financiero en la Dirección Local De Salud de Consacá porque es notable la necesidad del un buen manejo administrativo financiero, ya que estas organizaciones consideradas entidades sin ánimo de lucro buscan prestar los servicios con forme a la ley lo exige, además porque busca aportar datos que conlleven a tener una guía de reconocimiento del punto de quiebre y así puedan contar con algún soporte para la toma de decisiones en pro de la continuidad de la misma en el tiempo.

Este plan se hace también con el fin de poder identificar aspectos de la Dirección Local De Salud, que pueden incidir en el buen manejo de los recursos económicos destinados para este tipo de organización y de alguna forma hacia el futuro, buscando un crecimiento de los mismos, logrando así generar un mejor servicio para la sociedad. Ésta es la relevancia social de este proyecto, lo cual se logra por medio del beneficio de los individuos (empleados) y de la comunidad.

Igualmente, se pretende alcanzar por medio de la evaluación complementando con la teoría y las investigaciones ya existentes, un avance en el conocimiento, de tal forma que se dé relevancia institucional y profesional que permita en la Dirección Local De Salud un buen manejo logrando determinar eficientemente qué necesidades específicas aparecen en la entidad.

Este aporte se procura llevar a cabo por medio de nuevas conclusiones sobre las prácticas administrativas y financieras.

En base a los objetivos planteados en la investigación, su resultado permite mejorar el servicio y funcionamiento de la Dirección Local De Salud con la ayuda de la planeación estratégica, al mismo tiempo se podrá destacar las ventajas administrativas que tiene el MUNICIPIO DE CONSACA y buscar soluciones adecuadas que brinden desarrollo y bienestar social.

Efectivamente con esta investigación esperamos poder contribuir de alguna manera con un amplio conocimiento para otras organizaciones o Direcciones Locales De Salud para que puedan ejecutar acciones y estrategias que ayuden a

un mejor funcionamiento y a enfrentar diferentes situaciones y cambios inesperados.

## 1.7 MARCO TEÓRICO

**1.7.1 Surgimiento De La Planeación Estratégica** En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la planeación estratégica como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

En 1979 G. Esteiner incluyó una nueva visión de la planeación estratégica que al parecer ha trascendido y ha sido muy socorrida a través de los años, su visión se sintetiza en un modelo que se divide en dos fases la parte táctica y la parte estratégica.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.<sup>1</sup>

La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una fórmula fija (las políticas). En la década de los 90s el término "Estrategia" vino a reemplazar el término.<sup>2</sup>

**1.7.2 La Planeación Estratégica En La Actualidad.** La planeación estratégica ha pasado de ser una acción exclusiva de acciones de mercado fraguadas en los niveles directivos a la búsqueda del porque de las cosas, el cuestionarse sobre la razón de ser en las organizaciones. Las acciones estratégicas en la actualidad

---

<sup>1</sup> GOODSTEIN, NOLAN. PFEIFFER. Planeación estratégica aplicada. 1998. Pág. 317

<sup>2</sup> DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. 2004. Pág. 10

deben de buscar un sustento ideológico, una estructura de ideas en las cuales reposa la cultura organizacional. Abravanel en su artículo Carácter ideológico de la concepción estratégica (Abravanel, 1992, 187) expresa: "Para el gerente la ideología y la práctica van a la par; el pensamiento y la acción son inseparables y las ideas tienen consecuencias prácticas. La fidelidad a una ideología se expresa con definiciones personales y con definiciones colectivas de la situación".

La filosofía organizacional sustenta y limita al mismo tiempo la cultura de la institución y por ende el quehacer empresarial. La filosofía de la firma es un conjunto de creencias, principios y valores, y es en estos elementos, en donde los miembros de la organización sustentan su actuar. La figura siguiente, presenta los elementos de la filosofía organizacional y su ubicación en el diagnóstico estratégico.<sup>3</sup>

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

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.

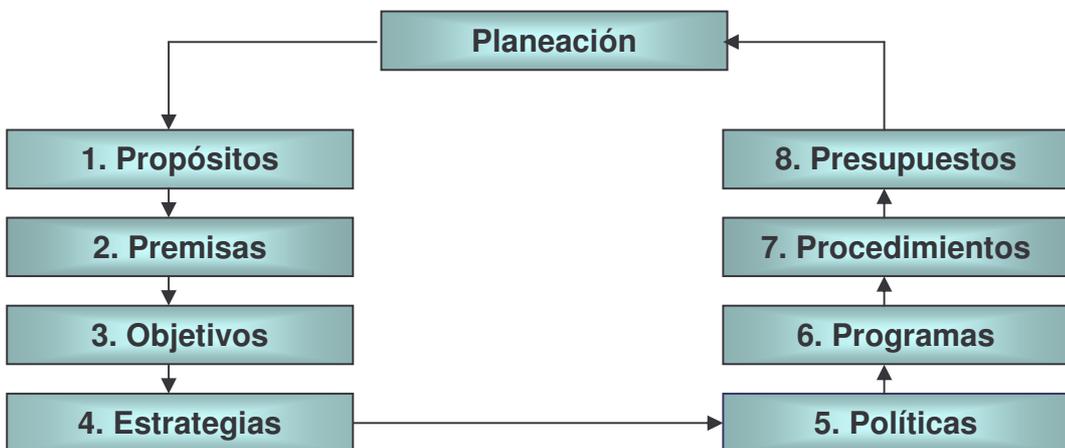
---

<sup>3</sup> ABRAVANEL, Artículo "carácter ideológico de la concepción estratégica, 1992

- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.<sup>4</sup>

**1.7.4 Etapas del Proceso de la Planeación Estratégica.** Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn y Sumantra Ghosal presenta las siguientes etapas dentro del proceso de planeación estratégica:

**Fig. 1 Proceso de Planeación Estratégica**



**Fuente:** El Proceso Estratégico, México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1993.<sup>5</sup>

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

**Premisas.** Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

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

<sup>4</sup> STEINER G. Planeación Estratégica. Lo que todo director quiere saber. 1991. Pág. 46

<sup>5</sup> MINTZBERG HENRY, LAMPEL JOSEPH B, QUINN JAMES BRIAN Y GHOSALL SUMANTRA, EI Proceso Estratégico. 1993. Pág. 40

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

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

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

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

**Políticas.** Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

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

**Programas.** Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

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

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

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

**Presupuestos.** Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los

ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

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

**Definición De Plan Estratégico.** Un plan estratégico debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se defina como: el plan de la administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales.<sup>6</sup>

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

**Cuadro 1. Proceso de la Planeación Estratégica**

<b>INDICADORES DE GESTION</b>	<b>AUDITORIA ESTRATEGICA</b>	<b>LOS ESTRATEGAS</b>		<b>I</b>	
		<b>PRINCIPIOS ESTRATEGICOS</b>		<b>II</b>	
		<b>DIAGNOSTICO ESTRATEGICO</b>		<b>III</b>	
		Cultura Corporativa	Auditoria Interna	Auditoria Externa	Análisis de Competencia
		Análisis DOFA		Análisis de vulnerabilidad	
		<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>		<b>IV</b>	
		<b>VISION – MISION – OBJETIVOS GLOBALES</b>			
		<b>AREA ESTRATEGICA</b>	<b>OPCIONES ESTRATEGICAS</b>		<b>V</b>
		Análisis Estratégico Análisis vectorial Análisis portafolio PEEA			
		<b>FORMULACION ESTRATEGICA</b>		<b>VI</b>	
Proyectos estratégicos Estrategias Planes de acción - presupuesto					
<b>DIFUSION DEL PLAN CULTURA ESTRATEGICA</b>		<b>VII</b>			
<b>EJECUCION ESTRATEGICA DEL PLAN</b>		<b>VIII</b>			

Fuente: Serna G Humberto. Gerencia Estratégica<sup>7</sup>

<sup>6</sup> MINTZBERG HENRY, LAMPEL JOSEPH B, QUINN JAMES BRIAN Y GHOSALL SUMANTRA, El Proceso Estratégico. 1993. Pág. 42

<sup>7</sup> SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, Pág. 20

- **Definición del horizonte de tiempo**

La organización debe definir el horizonte de tiempo teniendo en cuenta:

- a) La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización.
- b) La intensidad de la competencia
- c) La amenaza o no de los sustitutos
- d) La velocidad con que su organización o el sector en su empresa absorbe o incorpora cambios

- **Diagnóstico Estratégico** El diagnóstico estratégico comprende cinco (5) aspectos fundamentales en su orden a saber; la Cultura Organizacional, el Análisis Interno, el Análisis Externo, el Análisis DOFA, y el Análisis de 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.

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

- **Análisis Externo:** consiste en establecer cuales son los factores que pueden favorecer a la empresa (oportunidades) y de cuales se tiene que defender (amenazas) y esta abarca dos grandes componentes:

### 1.7.5 las finanzas

El administrador financiero tiene por objetivo alcanzar las metas de los propietarios de la empresa, lo cual consiste en incrementar, para estos últimos, los beneficios en la mayor medida posible. Estratégicamente ello implica lograr rendimientos consistentes en el mediano y largo plazo. Pues bien, a partir de lo antes dicho,

surge la necesidad no sólo de administrar las finanzas de la empresa, sino además hacerlo de forma tal de lograr resultados consistentes. Hacer factible dicha consistencia implica en primer lugar adoptar una actitud sistémica, ello significa por un lado ver de que forma las decisiones en otras áreas de la empresa inciden en los resultados financieros, y por otro planificar y presupuestar para el la obtención de un funcionamiento armonioso de la organización.

En segundo lugar debe adoptarse una metodología de mejora continua, para lo cual es necesario poseer sistemas de control e información que permitan monitorear permanentemente los diversos ratios de la empresa. La mejora continua es la forma de lograr resultados positivos tanto en el mediano como en el largo plazo, a través de la sistemática mejora en los procesos, productos y servicios de la empresa. Así en lugar de buscar la obtención de resultados inmediatos, lo que debe perseguirse es la mejora continua de los procesos, lo cual asegurará la rentabilidad de las actividades. Las finanzas tienen objetivos a cumplir, y el kaizen resulta la herramienta e instrumento apropiado para lograr los mismos. Eliminar los despilfarros (mudas) cualquiera sea la actividad industrial o servicio, permite reducir en gran forma los costos conservando y mejorando los niveles de calidad. Es a través de la suma de la creatividad aplicada y en acción, como se generan de manera constante y sistemática mejoras en los resultados económico-financieros de la organización. Una organización que no mejora está condenada a sufrir una continua degradación.<sup>8</sup>

La empresa como entidad que realiza una actividad encaminada a un fin social y económico; por razón natural aquellos que logran una mejor armonía y coordinación de los factores y recursos productivos, disfrutarán de una mejor posición económica - financiera en cuanto a las que aún no ha logrado esa actividad económica.

Se ha quedado establecido, que un juicio sobre la posición financiera y económica de un negocio, podrá ser emitido después de determinados estudios o análisis. Estos estudios pueden realizarse desde distintos puntos de vista, y enfocarse hacia diversos aspectos de la empresa, como: Liquidez, crediticios, de actividad, eficiencia, desarrollo y proyección, convertibilidad de factores, rendimiento, etc. No obstante la existencia de diversos aspectos, situaciones o posiciones económicas, llamadas también fases que presenta toda la empresa.

---

<sup>8</sup> SALDIVAR, Antonio Planeación Financiera de la empresa. México: Trillas, 1982 199 p.

## 1.8 MARCO CONTEXTUAL

La Dirección Local De salud De Consacá, se constituye como un ente principal en el Municipio de Consacá, por los servicios que esta brinda, en velar y vigilar por la prestación de los servicios de salud en toda la comunidad, en la asistencia de primer nivel de atención con complementariedad de servicios de II nivel de complejidad de la Región sur Occidental del Departamento de Nariño, que aspira ser beneficiario de recursos estatales a través del Ministerio de la Protección Social con el fin de concretar cambios definitivos que garanticen viabilidad, estabilidad y autosostenibilidad financiera, así como el mejoramiento en la calidad de la prestación de sus servicios; un propósito mancomunado que involucra a todos los niveles y entes departamental y municipal. Como ente público presenta en la actualidad incertidumbre en el equilibrio financiero, que amenaza su viabilidad y sostenibilidad a corto plazo, consecuencia de muchos factores internos y externos, sin desconocer los de tipo estructural, y de los demás actores que conforman el sistema de salud.

Se busca garantizar la oportunidad de acceso a servicios de nivel I y complementarios de nivel II, para toda la comunidad del Municipio de Consacá y su área de influencia y corresponder a las expectativas reafirmando su liderazgo en el sector de la salud, buscando mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región.

Consacá uno de los 1.050 municipios, inició los procesos de descentralización del Estado y del Sistema de Salud. En 1990, la Ley 10 y, en 1993, la Ley 60 dieron más impulso a la descentralización al suministrar la base legal para asignarle a los municipios la competencia operativa en la atención de salud del primer nivel de complejidad y, al gobierno departamental. La nueva constitución de 1991, otorgó mayores poderes a los municipios y fortaleció el papel de los departamentos; a demás, consideró la seguridad social como un derecho irrenunciable de todos los habitantes y un servicio público obligatorio que se prestará bajo la coordinación y el control del Estado (Ministerio de Salud, 2000a; PAHO, 1999). A partir de 1993, con la promulgación de la Ley 100 (Sistema General de Seguridad Social en Salud – SGSSS) , entre ellos la seguridad social, cambiando el subsidio a la oferta por el subsidio a la demanda a través del aseguramiento con cobertura universal. Las EPS y ARS deben planear, organizar y ejecutar las actividades necesarias para mantener el control de enfermedades y mantener la salud de los afiliados (la población asegurada). Ambas entidades y el alcalde en conjunto con la dirección local de salud Municipal contratan a las IPS (Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud) y a las ESE (Empresas Sociales del Estado, básicamente los antiguos hospitales públicos) para la prestación de servicios a los asegurados.

## 1.9 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

**1.9.1 Tipo De Estudio.** Dentro del proceso de esta investigación se utilizara el estudio descriptivo y la investigación exploratoria; las cuales me permitirán hacer una descripción y explorar las características y funciones que identifican los diferentes elementos y componentes de la organización involucrada en la investigación.

Investigación descriptiva. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Investigación exploratoria. Recibe este nombre la investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplifica abrir líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

**1.9.2 Método De Investigación.** La metodología aplicada a esta investigación será la analítica, explicando fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales

Al igual que la investigación que hemos descrito anteriormente, puede servir de base para investigaciones que requieran un mayor nivel de profundidad. El problema surge al aceptar como ciertos los conocimientos erróneos o viceversa. Los métodos inductivos y deductivos tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente.

Los **métodos inductivos** están generalmente asociados con la investigación cualitativa mientras que el **método deductivo** está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa.

**Inductivo:** debido a que permitió a través de la observación de los fenómenos en particular enmarcar el problema de investigación.

**Deductivo:** puesto que de postulados generales se pudo describir fenómenos particulares lo cual ayudó a la aplicación de las teorías administrativas basadas en

la planeación estratégica, identificando elementos específicos tanto internos como externos de la institución, partiendo de situaciones universales para establecer objetivos particulares que nos permitieron optimizar el análisis e identificar de manera clara las conclusiones con el fin de llevar a buen término los objetivos propuestos.

**1.9.3 Fuentes De Información.** Para el desarrollo de este estudio se utilizó dos fuentes de información:

**1.9.3.1 Datos Primarios.** Corresponden a la información recogida y analizada mediante la observación directa, en cada una de las áreas que la conforman y con la ayuda de los jefes de cada dependencia. Son datos que se recolectan específicamente para las necesidades inmediatas de la investigación.

**1.9.3.2 Datos Secundarios.** Los datos secundarios son datos ya publicados y recolectados para propósitos diferentes de las necesidades inmediatas y específicas de investigación.

Los datos secundarios que se utilizaron en esta investigación son:

- Material bibliográfico obtenido en la Biblioteca de la Universidad
- Tesis sobre temas relacionados.
- Páginas de Internet
- Material bibliográfico proporcionado por la Dirección Local De Salud
- Diversos artículos

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ENTIDAD

La Dirección Local De Salud, conciente de la necesidad de abordar nuevos mecanismos e instrumentos para una gestión eficaz, se propone en la actualidad, afrontar el reto de mantenerse económica y financieramente como una entidad a favor de la comunidad prestadora de servicios velando por una eficiente prestación de salud por parte del hospital de Consacá (ESE), por el plan de atención básica (pab), sisben y saneamiento básico proporcionando así un beneficio general para toda la población del municipio de Consacá. Para ello, se plantea un propósito de ajustar las labores a un sistema sistematizado tomando con base la planeación estratégica, teniendo en cuenta las políticas, objetivos y metas, en busca del mejoramiento continuo para la entidad.

El desarrollo de este proyecto se lo hizo en el municipio de Consacá (Nariño); el presente documento hace referencia a la planeación estratégica financiera abarca todo lo relacionado con el presupuesto que destina el municipio a la dirección local de salud del municipio se plantearan alternativas en la parte administrativa y tecnológico.

Se utilizara una fuente de información secundaria, y primaria si lo amerita; el tipo de estudio será mas descriptivo que exploratorio.

**2.1 Antecedentes del problema.** La población del municipio de Consacá según el último censo elaborado por el DANE es de 14.530 habitantes de los cuales, el 71% se ubica en la zona rural y el 29% en la zona urbana, a pesar de que el crecimiento de la población no ha sido significativo en los últimos años, el nivel de desempleo es alto, ya que el que genera más empleo es el agrícola y solo por la temporada sigue en importancia la industria panelera, el sector de la administración pública y en menor escala el comercio, la construcción y la alfarería.

La cobertura en el servicio de salud es baja, haciéndose necesario este servicio ante todo en la zona rural ya que se cuenta con un centro hospitalario en la cabecera municipal y cuatro puestos de atención rurales. En estos últimos solo se presta servicios de primeros auxilios, brigadas de salud y servicio odontológico.

• **Salud.** El sector Salud en el Municipio, experimenta serias carencias relacionadas con el recurso humano, la infraestructura física y dotación en general, afectando significativamente a su comunidad. A este panorama se debe agregar los escasos recursos, los cuales son escasos, por tanto no alcanzan para cubrir las necesidades de salud para el total de su población.

La coordinación del Régimen Subsidiado la realiza la Dirección Local de Salud, quien es responsable de la firma, seguimiento y cumplimiento efectivo de

contratos con las A.R.S. Así mismo coordina y vigila actividades inherentes a la salud con el centro de salud. E.S.E. de Consacá con el propósito final de atender adecuadamente a los usuarios y beneficiario del Sistema de Régimen Subsidiado, a los usuarios del sistema contributivo y en general a la demanda que genera el resto de población.

En el centro de salud de la Cabecera Municipal, a pesar de su deficiente estado físico se prestan los servicios de medicina general, primeros auxilios, maternidad, odontología y servicios de laboratorio básico. Todos los servicios aludidos corresponden al primer nivel y todas aquellas eventualidades más complejas y que corresponde a niveles superiores se remiten a la Ciudad de Pasto. En los puestos de salud existentes, en las veredas rurales atiende un auxiliar de enfermería y/o promotora de salud en primeros auxilios y charlas sobre promoción y prevención de enfermedades.

El centro de salud de Consacá, se ha remodelado por partes, ensanchándose sin atender recomendaciones técnicas de Ministerio de Salud, por lo cual se observan muchas y variadas dificultades en la prestación de los servicios.

En relación con equipos y demás dotación hospitalaria, ésta es escasa, deficiente y su estado general no es el deseado y necesario.

Los puestos de Salud en las veredas, corresponden a un pequeño cuarto adecuado como sala con camilla y escasos utensilios; en síntesis con mínimas condiciones técnicas, arquitectónicas e higiénicas.

La Dirección Local de Salud realiza actividades propias de la administración municipal, encaminadas a atender programas inherentes a la salud, que están en ejecución y planeados en la actualidad; la administración del SISBEN, en lo concerniente al manejo de base de datos y prestación de los servicios de salud a las personas que estando en condiciones de ser beneficiario del Régimen Subsidiado carece del respectivo Carné; formulación y gestión de proyectos ante el Ministerio e Instituto Departamental de Salud; y en la ejecución y manejo presupuestal del Sector.

Con referencia a las actividades realizadas por el personal médico y paramédico existente en el Centro Hospital Consacá E.S.E, en el 2003, se presentan las siguientes anotaciones y datos que facilitan planear acciones conducentes a mejorar el servicio.

• **Gastos en Salud.** Para iniciar el análisis de los gastos es necesario informar que el Municipio de Consacá, transformó su Centro Hospital en una Empresa Social del Estado (E.S.E.). De esta manera, la Empresa facturará todos los servicios que preste y con su recaudo deberá sumir los gastos que demandan su funcionamiento y las inversiones necesarias y pertinentes. Como se puede observar, los gastos que debe atender el Municipio, corresponden a aquellos por concepto del funcionamiento de la Dirección Local de Salud, sus auxiliares y los gastos que hace en otras inversiones.

## **2.2 MISIÓN ACTUAL**

Favorecer el nivel de vida de la población en base a la prestación de los servicios de salud, sisben, pab, saneamiento básico enmarcados en los principios de calidad y calidez humana para la región Consaqueña.

## **2.3 VISIÓN ACTUAL**

Seremos el mejor ente en velar por los servicios de salud, pab, sisben y saneamiento básico garantizando a la población del municipio de Consacá, las mejores prestaciones, con una infraestructura adecuada, talento humano capacitado, capacidad financiera y económica para el 2006.

## **2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES**

- Fortalecer la cultura y el clima organizacional, con base en el compromiso, motivación, ética y responsabilidad del talento humano, para que se propicie su desarrollo y crecimiento personal.
- vigilar y controlar los servicios de la salud que ofrece el Hospital de Consacá (ESE) en forma eficiente y efectiva, con base en la formulación, seguimiento, aplicación y evaluación de los procesos, guías de atención y estándares técnicos por parte de La Dirección Local De Salud De Consacá.
- Racionalizar costos en la parte operativa y administrativa, implementando procesos que permitan mayor control en el uso de los recursos.

El Plan Operativo Anual del La Dirección Local De Salud De Consacá se constituye como el instrumento guía para la acción, dentro de éste se encuentra la programación para todo el año, por unidades funcionales, planteada a partir de objetivos generales y específicos, para los cuales se propone acciones de mejoramiento, actividades, estrategias, resultados, metas e indicadores. De

acuerdo con ello, los objetivos generales planteados para el año 2009 son los siguientes:

#### **2.4.1 Áreas Operativas o Asistenciales**

- **Auditoria**

Ejecutar auditoria de calidad y cuentas a los servicios prestados a los afiliados a los sistemas contributivo y subsidiado en el municipio de Consacá Nariño, como también a la población desvinculada en los servicios de salud en el Municipio de Consacá.

#### **2.4.2 Áreas Administrativas**

- **Dirección Administrativa**

Ofrecer los servicios administrativos que identifiquen día a día el mejoramiento continuo de acuerdo a la misión y visión institucional.

- **Servicios Generales:**

Apoyar para mejorar la prestación de los servicios en las diferentes áreas del hospital de Consacá (ESE).

- **Suministros**

Prestar un buen servicio tanto en La Dirección Local De Salud (sisben, plan de atención básica (PAB) y saneamiento básico), como en casi todas las áreas del hospital de Consacá, evitando en lo posible problemas en la prestación de los diferentes servicios brindados por parte de las dos organizaciones.

- **Financiera:**

Consolidación de estados financieros.

- **Control Interno:**

"Ser un instrumento para el mejoramiento continuo a través del ejercicio participativo de una administración eficiente y transparente dentro de los principios y valores de la gestión pública.

### • Talento Humano:

- ✓ Contratar la prestación de servicios profesionales y administrativos que el hospital necesita cubrir por necesidad del servicio, los que no son posible vincular en forma directa ya por la situación legal o por la situación presupuestal.
- ✓ Actualizar un manual de funciones acorde con las nuevas metodologías, adecuaciones realizadas al interior de la Dirección Local de Salud, susceptible de poder en funcionamiento para un desarrollo institucional acorde con su objeto social.
- ✓ Dotar a la Dirección Local de Salud, pab, saneamiento básico y sisben de un Plan de Capacitación e incentivos acorde con la función social para la cual fue creada, al tiempo que garantice el buen funcionamiento de la institución y el evidente desarrollo de su capital humano.

## 2.5 METAS

A partir de los anteriores objetivos, La Dirección Local de Salud de Consacá pretende el logro de las siguientes metas de manera general, las cuales se encuentran detalladas por cada unidad funcional:

- Cultura del servicio y clientes satisfechos en un 95%.
- Clima laborar aceptable en un 95%, con un recurso humano altamente Comprometido con el mejoramiento continuo de la entidad.
- Superávit.
- Reducción de gastos administrativos.
- Modelo de gestión, toma de decisiones basadas en la evidencia y control de resultados.

## 2.6 ESTRATEGIAS

La entidad hasta el momento trabaja la planeación en el corto plazo, con el fin de evaluar el cumplimiento y replantear las estrategias definidas de manera global y desglosada por unidades funcionales:

- **Fortalecimiento Financiero.** Por medio de una mejor gestión de recursos, reducción de costos administrativos y operativos y gestión ante las entidades gubernamentales centrales, quienes constituyen la parte neutral de las finanzas de la entidad.
- **Planeación.** Como una actividad orientadora y permanente, que nos permita guiarnos y enfrentar con seguridad la situación actual sumada al control estadístico de todos y cada uno de los procesos que genera la entidad, acción que se adelantará en forma permanente.

- **Desarrollo Continuo.** Del talento humano, de acuerdo con los cambios en procesos y tecnología, para la promoción permanente de la cultura del servicio frente a la comunidad.

- **Competitividad.** Basada en el cambio de la cultura institucional, apoyado en la modernización tecnológica y procesos que busquen ubicar a la Dirección Local de Salud de Consacá a la altura de las mejores del sur occidente de Nariño.

## 2.7 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La Dirección Local de Salud de Consacá tiene una cultura corporativa que es el reflejo de una alta aplicación de los principios y valores trazados por la entidad, que se fundamentan en:

Respeto a la dignidad humana, por medio de la cual La Dirección Local de Salud de Consacá garantiza los derechos universales e irrenunciables de las personas y la comunidad para mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social, de conformidad con la dignidad que debe reconocerse a todo ser humano y los recursos disponibles por la organización.

Por otra parte, La Dirección Local de Salud de Consacá día a día enfoca sus acciones hacia la integridad, logrando en mayor parte atender a todas las personas que solicitan servicios de salud en el Hospital de Consacá (ESE) sin ninguna discriminación y en todas las etapas de la vida, de conformidad con las disposiciones legales y de los recursos de los que dispone. La atención de La Dirección Local de Salud de Consacá se viste también de eficiencia, ya que con el paso del tiempo ha logrado obtener un mejor desempeño del recurso humano en los servicios dando un manejo adecuado a los recursos económicos administrativos y financieros.

### 3. VALORACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA ENTIDAD

#### 3.1 AMBIENTE EXTERNO

##### 3.1.1 Entorno Económico

• **Asignación Indirecta de Recursos para el Sector Salud.** La asignación de recursos gubernamentales para las instituciones de salud anteriormente se hacía de manera directa, lo que significaba una alta participación de estos recursos; hoy en día, la asignación se hace a partir de los contratos de prestación de servicios con EPS y ARS, lo cual afecta más a La Dirección Local de Salud de Consacá por no tener un amplio conocimiento acerca de la asignación de los recursos y como Será su manejo por parte de las EPS Y ARS.

• **Desequilibrio económico por aseguramiento en salud en Nariño.** En el departamento de Nariño, según el Plan de Desarrollo para los años 2004 - 2007 la afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud, presenta una cobertura en el Régimen Contributivo de 13,6% y un 41,4% en el Régimen Subsidiado, lo que genera un desequilibrio económico en el Sistema, debido a que con recursos de solidaridad del Régimen Contributivo se cofinancia el Régimen Subsidiado, lo que no ha podido cumplirse a cabalidad. Este factor ha tenido gran influencia la Dirección Local De Salud y por ende en el Hospital de Consacá (ESE) y se ha visto reflejado como un efecto negativo al tener que asumir gran parte de cofinanciación del régimen subsidiado como un gasto.

#### Cuadro 2. Aseguramiento en Salud Nariño años 2004 – 2007

ASEGURAMIENTO	No. AFILIADOS	PORCENTAJE
Régimen contributivo	233.386	13.6
Régimen subsidiado	714.483	41.4
Regimenes de excepción	49.440	2.9
Población pobre y vulnerable*	254.155	14.8
No afiliados al sistema	469.698	37.3

Fuente: Plan de Desarrollo de Nariño 2004 – 2007. Datos Instituto Departamental de Salud de Nariño

\* La población pobre y vulnerable es aquella población que no se encuentra afiliada al SGSSS y en ella se encuentra la población del Nivel 1, 2 y 3 del SISBEN, a la cual el Estado le garantiza la atención en salud con recursos del Sistema General de Participaciones. La población no afiliada al Sistema, comprende las personas de niveles superiores al 3 del SISBEN y que se "supone" tienen capacidad de pago. De igual manera se considera población pobre y vulnerable a los afiliados al régimen subsidiado para aquellos eventos no contemplados en el Plan Obligatorio de Salud Subsidiado.

### 3.1.2 Entorno Social, Cultural, Demográfico Y Ambiental

• **Nivel de ingresos de la población.** El municipio de Consacá es una zona de mucho comercio, cafetero por excelencia, lo que contribuye a la generación de empleo ya que gran parte de la población maneje buenos recursos económicos, principalmente en la zona urbana.

El sector agropecuario es la base de la economía del Municipio y la Subregión, más del 80% de la población depende directa o indirectamente de la actividad agropecuaria, eminentemente agrícola con un 80% de participación dentro de la cual puede resaltarse la producción el café como renglón básico de la economía municipal.

#### Cuadro 3. Producción agrícola del municipio de Consacá

CULTIVO	% PARTICIPACION	
CAFE		80
OTROS CULTIVOS		20
FRUTALES	5	
CAÑA PANELERA, FRIJOL, MAIZ, YUCA, VERDURAS OTROS	15	

Fuente: Plan de Desarrollo Comunitario del municipio de Consacá años 2005 - 2009.

Además, es de anotar que el sector agropecuario es una fuente abastecedora de mano de obra y generadora de empleo en el municipio: la estructura del mercado laboral o del empleo se relaciona con la vocación agropecuaria del Municipio, que se convierte en proveedora de mano de obra, joven en su mayoría, para la mediana y gran explotación agropecuaria, para el sector servicios de la cabecera municipal y para el desarrollo del sur occidente de Nariño.

Es de anotar que la actividad productiva y comercial dispone en alto grado del apoyo del crédito, lo que hace que ésta se dinamice, facilitando inversiones, formación de capital y comercialización, y estimulando el consumo de mercancías y la producción de bienes. En la actualidad el municipio cuenta con dos instituciones bancarias, cuya finalidad es la movilización y captación de recursos monetarios hacia las actividades productivas y el consumo a través del crédito. Dichas entidades son Banco Agrario y Cofinal. Otra fuente de financiación y exclusivamente para sus afiliados es la Cooperativa de Caficultores de Consacá, entidad que se encarga de la comercialización de la producción cafetera de la región.

- **Infraestructura Municipal de Saneamiento Básico Inadecuada** (acueducto, alcantarillado y tratamiento de residuos sólidos). Esto genera gran contaminación del agua y del ambiente en el municipio, presentándose enfermedades que no pueden evitarse únicamente por medio de programas de promoción y prevención, y que afectan en gran medida a la población de la zona rural perteneciente a grupos pobres, siendo primordial la asignación de recursos por parte del municipio para el tratamiento del agua y la construcción de un relleno sanitario.

- **Acceso vial del Municipio en Buenas Condiciones.** Consacá, cuenta con un gran número de vías entre estas la principal, circunvalar al Galeras que presenta un buen estado, también las vías secundarias, terciarias y caminos de acceso que comunican a la población de ese con los otros municipios, posee estas vías de acceso en buenas condiciones. Esto ayuda en muchas ocasiones el transporte de pacientes provenientes de la zona rural y en casos extremos al desplazamiento a la capital Nariñense Pasto, para la atención medica especializada.

### **3.1.3 Entorno Político, Legal Y Gubernamental**

- **Voluntad política de autoridades locales y departamentales.** Anteriormente la Institución afrontó efectos económicos negativos esto debido a que algunos meses el municipio se encontraba en alerta amarilla por la posible erupción del Volcán Galeras, y tubo que contrarrestar algunas emergencias que pudieran presentarse por este hecho, sin embargo se logro superar este contratiempo gracias a la oportuna colaboración del la Alcaldía Municipal y por supuesto del Instituto Departamental De Salud, ya que gran parte de la que iba a ser afectada iba ser la población pobre que vive a las faldas del Galeras. Por este hecho la Dirección Local De Salud junto con el hospital ha recibido ayudas económicas tanto del ministerio de Protección Social como del Instituto Departamental. De esta manera, puede verse que la voluntad política local y departamental es una oportunidad para la Dirección Local De Salud.

- **MARCO CONSTITUCIONAL:**

**Constitución Política de Colombia: Artículo 49:** “La atención de la salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud.

Corresponde al estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. También, establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas, y ejercer su vigilancia y control. Así mismo, establecer las competencias de la Nación, las entidades

territoriales y los particulares, y determinar los aportes a su cargo en los términos y condiciones señalados en la ley.

Los servicios de salud se organizarán en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad”.

• **Marco Legal y sustento normativo del sector salud.** Por tratarse de una entidad sujeta a los parámetros de la Ley 100 y la Ley 715 de 2001 y sus decretos reglamentarios, La Dirección Local Salud De Consacá goza de beneficios tendientes al mejoramiento de sus servicios. Los contratos celebrados entre el hospital y las ARS y EPS llevan implícitas unas tarifas, procedimientos y servicios, lo que representa para La Dirección Local Salud De Consacá un mayor control y responsabilidad que permite programar sus presupuestos con base en estos parámetros y asegurar sus Ingresos.

**LEY 10 DE 1990:** POR MEDIO DE LA CUAL SE REORGANIZA EL SISTEMA NACIONAL DE SALUD: Esta ley establece la organización y administración del servicio público de salud, la prestación de servicios de salud por parte de las entidades privadas, estatuto de personal y aspectos financieros y fiscales.

Debe anotarse, que con la expedición de esta ley se organiza el sistema de salud, compilando en un solo sistema normativo el funcionamiento y organización del sistema de salud.

**LEY 100 DE 1993:** POR LA CUAL SE CREA EL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES, siendo la reforma del sistema de seguridad social más importante de los últimos 50 años, organizando el sistema de seguridad social integral en Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales, cuyo objeto pretende defender y garantizar los derechos irrenunciables de la persona y comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

El sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley.

**LEY 60 DE 1993:** POR LA CUAL SE DICTAN NORMAS ORGÁNICAS SOBRE LA DISTRIBUCIÓN DE COMPETENCIAS de conformidad con los artículos 151 y 288 de la Constitución Política y se distribuyen recursos según los artículos 356 y 357 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.

Corresponde a los Municipios, a través de las dependencias de su organización central o de las entidades descentralizadas municipales competentes, en su

carácter de entidades ejecutoras principales de las acciones en materia social, dirigir, prestar o participar en la prestación de los servicios directamente, conforme a la ley, a las normas técnicas de carácter nacional, a las ordenanzas y a los respectivos acuerdos municipales.

• **EN EL ÁREA DE LA SALUD:** Conforme al artículo 49 de la Constitución Política dirigir el Sistema Local de Salud, ejercer las funciones establecidas en el Artículo 12o de la Ley 10 de 1990, realizar las acciones de fomento de la salud, prevención de la enfermedad, asegurar y financiar la prestación de los servicios de tratamiento y rehabilitación del primer nivel de atención de la salud de la comunidad, directamente a través de sus dependencias o entidades descentralizadas, de conformidad con los artículos 4o y 6o de la misma ley; o a través de contratos con entidades públicas, comunitarias o privadas, según lo dispuesto en el artículo 365o de la Constitución Política, la ley 10 de 1990 y las disposiciones reglamentarias sobre la materia.

En desarrollo del principio de complementariedad de que trata el Artículo 3o. literal e) de la Ley 10 de 1990, los municipios pueden prestar servicios correspondientes al segundo y tercer nivel de atención en salud, siempre y cuando su capacidad científica, tecnológica, financiera y administrativa se lo permita, y garanticen debidamente la prestación de los servicios y las acciones de salud que le corresponden, previo acuerdo con el respectivo departamento. La prestación de estos servicios públicos de salud, con cargo a los recursos del situado fiscal, se hará en forma autónoma por los municipios determinados por los departamentos conforme a lo dispuesto por el artículo 16 de la presente Ley, caso en el cual tanto la planta de personal como las instituciones, tendrán carácter municipal.

Financiar la dotación, construcción, ampliación, remodelación y el mantenimiento integral de las instituciones de prestación de servicios a cargo del municipio; las inversiones en dotación básica, la construcción y mantenimiento integral de los centros de bienestar del anciano; para todo lo cual deberán concurrir los departamentos.

El artículo 3 de la presente ley habla de las competencias de los departamentos, a través de las dependencias de su organización central o de las entidades descentralizadas departamentales competentes, conforme a la Constitución Política, la ley, a las normas técnicas nacionales y a las respectivas ordenanzas mediante la administración de los recursos cedidos por la Nación; planificar los aspectos relacionados con sus competencias para los sectores de educación y salud y ejercer funciones de coordinación, subsidiariedad y concurrencia relacionadas con las competencias municipales conforme a la Constitución, a la Ley y a los reglamentos que sobre tales aspectos expidan los respectivos Ministerios. En desarrollo de estas funciones promoverá la armonización de las actividades de los municipios entre sí y con el departamento y contribuirá a la prestación de los servicios a cargo de los municipios, cuando éstos presenten

deficiencias conforme al sistema de calificación debidamente reglamentado por el respectivo Ministerio.

De igual manera deben registrar las instituciones que prestan servicios de salud y definir su naturaleza jurídica, según lo previsto en los artículos 34 y 35 de la presente Ley, y la reglamentación que a tal efecto expida el Ministerio de Salud.

Cabe anotar la importancia de esta ley ya que los municipios pueden dar a conocer ante el gobierno nacional su eficiencia y eficacia en el manejo y prestación de los recursos de salud a todos sus habitantes, de lo contrario se los sancionara de acuerdo a las leyes establecidas desmejorando de esta manera la calidad del servicio y el cubrimiento de la salud a toda la población.

**LEY 87 DE 1993:** POR LA CUAL SE ESTABLECEN NORMAS PARA EL EJERCICIO DEL CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES Y ORGANISMOS DEL ESTADO Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.

Esta ley establece un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades y operaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, El control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales, orientándose a los siguientes objetivos fundamentales:

Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración; Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo; Velar porque todas las actividades y recursos de la organización esté dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad; Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros; Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos; Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

Es de vital importancia está ley ya que provee de mecanismos para que los dineros públicos y en especial los destinados a la seguridad en salud se administren de acuerdo a las leyes establecidas por el Gobierno buscando que todas las personas estén cubiertas por un sistema que garantice una prestación del servicio de salud con eficiencia y eficacia y busque mejorar la calidad de vida de sus habitantes, aspecto a considerar en el Municipio de Consacá.

**LEY 715 DE 2001:** POR LA CUAL SE DICTAN NORMAS ORGÁNICAS EN MATERIA DE RECURSOS Y COMPETENCIAS de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones, para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.

Esta ley es muy importante ya que determina el monto que el Gobierno destina para Salud por medio del Sistema General de Participaciones a los Departamentos y Municipios y con dichos recursos se hace la contratación con las ARS s y la atención de vinculados pudiendo el Hospital captar recursos a través de la contratación y así poder funcionar y prestar servicios de salud.

**LEY 716 DE 2001:** POR LA CUAL SE EXPIDEN NORMAS PARA EL SANEAMIENTO DE LA INFORMACIÓN CONTABLE EN EL SECTOR PÚBLICO Y SE DICTAN DISPOSICIONES EN MATERIA TRIBUTARIA Y OTRAS DISPOSICIONES. Esta ley es importante ya que las instituciones que manejan los recursos destinados a salud y las que prestan los servicios de salud tienen la obligación de llevar documentos contables claros y precisos que faciliten el control del estado en el manejo de estos recursos tan importantes.

**LEY 1122 DE 2007:** POR MEDIO DEL CUAL SE MODIFICA LA LEY 100/93 Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES.

La presente ley tiene como objeto realizar ajustes al Sistema General de Seguridad Social en Salud, teniendo como prioridad el mejoramiento en la prestación de los servicios a los usuarios. Con este fin se hacen reformas en los aspectos de dirección, universalización, financiación, equilibrio entre los actores del sistema, racionalización, y mejoramiento en la prestación de servicios de salud, fortalecimiento en los programas de salud pública y de las funciones de inspección, vigilancia y control y la organización y funcionamiento de redes para la prestación de servicios de salud.

- **Apoyo del Ministerio de Protección Social a través de entidades internacionales.** El Ministerio de Protección Social se ha propuesto la ampliación y mejoramiento de la seguridad social, para mejorar el acceso y la prestación de los servicios de salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud; para ello, entre muchas otras cosas, ha constituido la oficina de Cooperación y Relaciones Internacionales, a través de la cual las entidades de salud pueden obtener el apoyo técnico y financiero necesario para optimizar su servicio. Esto constituye una oportunidad aprovechable para La Dirección Local de Salud de Consacá.

- **Asignación inapropiada del carné del SISBEN.** Es función del municipio sisbenizar a toda la población de bajos recursos, pero como sucede en muchas entidades, los carnés se asignan de manera irresponsable, los individuos que verdaderamente los necesitan no los tienen, quedando como

obligación de La Dirección Local de Salud hacer un control apropiado a estas irregularidades presentadas en dicha carnetización: ya que muchas veces el costo de estos carnés los cubre en parte La Dirección Local de Salud; amenaza para la entidad ya que, de un lado, esta situación constituye un gasto, y de otro representa una disminución a su presupuesto.

A consecuencia de esto, según información obtenida se han podido obtener las siguientes conclusiones a nivel general:

- Se debe priorizar la asignación para las madres gestantes y los recién nacidos, pero a los últimos no le son asignados y no son asumidos por las ARS ni por el Municipio. Es importante anotar que los carnés de las personas fallecidas se deben reasignar a los recién nacidos, pero esto no sucede porque priman intereses mas no necesidades.

- No se da cobertura a los usuarios de estratos 0, 1 y 2, se ha demostrado que personas que tienen casas, fincas y otros bienes poseen el carné del SISBEN y lo han conseguido por amistad, política, entre otros medios.

#### **Cuadro 4. Población Total Municipio de Consacá**

SECTOR	POBLACION (habitantes)	%
Casco urbano	5.086	35
Sector rural	9.444	65
Total	14.530	100

Fuente: Plan de Desarrollo Comunitario del municipio de Consacá años 2005 - 2009. IDSN/DANE 2004.

#### **Cuadro 5. Aseguramiento en Salud municipio Consacá**

CONCEPTO	No. AFILIADOS	%
Afiliación régimen subsidiado	6.538	45
Afiliación régimen contributivo	1.017	7
población no afiliada	6.974	48
Total población	14.530	100

Fuente: IDSN/DANE 2004.

### 3.1.4 Entorno Tecnológico

- **Sistemas de información para el sector salud (software actualizado).** Las áreas operativa y financiera del Hospital de Consacá (ESE) disponen en la actualidad del software SIIGO para el manejo contable y R -F AST para facturación, la Dirección Local De Salud sin ser ajena a esto también cuenta con 4 computadores e impresoras multifuncionales, video been, escritorios adecuados nuevos, repartidos para cada área como lo es Sisben, Pab y Saneamiento Básico y un espacio de trabajo óptimo para la atención de la población consaqueña y la realización de sus diferentes actividades.

**3.1.5 Entorno Competitivo.** Para el análisis de este entorno, se ha tomado como base el modelo de Michael Porter. Como se conoce, este modelo se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia, de tal manera que cuanto más fuerte sea cada una de éstas más limitada será la capacidad de las empresas dentro del mercado para aumentar precios y obtener mayores utilidades.<sup>9</sup>

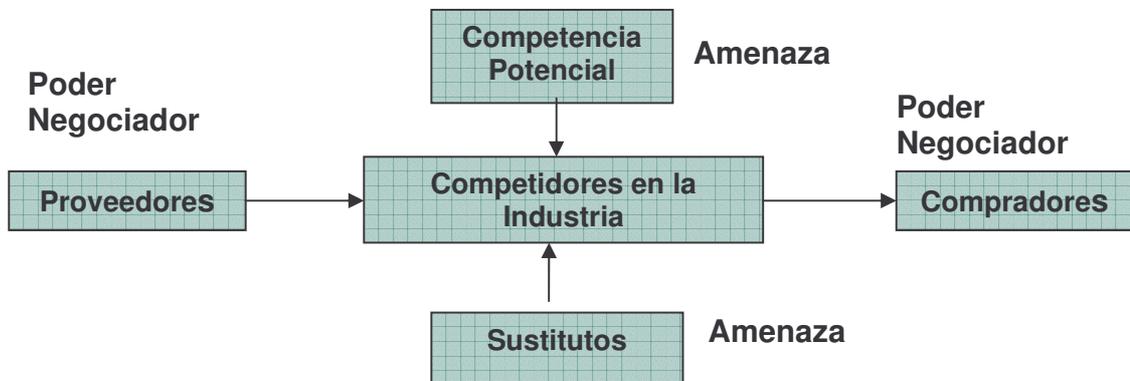
En este sentido, para la Dirección Local De Salud de Consacá el modelo tiene la siguiente aplicación:

- **Rivalidad entre competidores.** Actualmente los competidores de la Dirección Local De Salud de Consacá son la Dirección Local De Salud de Yacuánquer y la Dirección Local De Salud de Sandoná, se los considera competidores por que cada uno de estos entes quiere hacer las cosas de la mejor manera implementando proyectos en pro de salud y en la prestación del servicio con calidad y responsabilidad; ya que gran parte de la asignación de los recursos por parte del Instituto Departamental De Salud De Nariño (IDSN) y de entes gubernamentales depende de esto y del buen manejo que se le den a estos, logrando así mayores ingresos y por ende solidez económica.

---

<sup>9</sup> PORTER, M. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004 Pág. 22.

**Fig. 2 Las 5 fuerzas que guían la competencia industrial**



**Fuente:** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.<sup>10</sup>

Este tipo de modelo tradicional se presenta en la mayoría de las organizaciones en donde las amenazas y las negociaciones son cada vez mas fuertes, por lo mismo las organizaciones requieren de mucha información y estrategias para crear una protección que les permita tener una ventaja competitiva, obtener utilidades para reinvertir en investigación y desarrollo, financiar una estrategia de precios o para invertir en otros negocios.

- **Matriz de Perfil Competitivo - MPC.** Es una herramienta importante de "entrada", se resume información decisiva sobre los competidores. Para construir la matriz se elegirán unas variables claves de éxito a evaluar. Se asigna una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y ésta 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 visualizara que el resultado mayor es el más fuerte.

### 3.2 AMBIENTE INTERNO

El ambiente interno ha sido analizado teniendo en cuenta las áreas principales que la conforman a la Dirección Local De Salud De Consacá: el área administrativa y el área asistencial.

- **Área Administrativa.** Conformada por: Dirección Administrativa, Atención al Usuario, vigilancia al sistema de salud en la localidad, Sistemas de Información, Servicios Generales, Suministros, Financiera, Control Interno, Talento Humano.

<sup>10</sup> PORTER, M. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004. Págs. 23, 33, 39.

- **Área Asistencial.** Conformada por: Sisben, Plan de atención Básica (PAB) Y Saneamiento Básico.

Este análisis e identificación de variables clasificadas como fortalezas y debilidades es producto de la participación y aporte de directivos y personal perteneciente a todas las subdivisiones de la entidad. Se buscó contar con la colaboración de la mayoría de miembros de la entidad, a través de una lluvia de factores internos de la Dirección Local De Salud De Consacá, reuniendo al director de la Dirección Local como a los responsables de las de más áreas que la conforman.

Para la recolección de datos se empleo uno que otro cuestionario al personal que pertenece al ente, que proporcionen información válida y certera sobre la situación interna actual de la Dirección Local De Salud De Consacá; además, se tomó como base la información de diferentes documentos como el Plan Operativo Anual, entre otros. De otra parte, se motivó a los integrantes de esta actividad al aporte de ideas teniendo en cuenta su criterio propio, con el fin de determinar las variables claves y posteriormente construir la matriz de evaluación del factor interno.

De esta manera, se pudo recolectar y asimilar la información sobre operaciones de Planeación, Dirección, Organización, Talento Humano, Control, Finanzas y contabilidad en la Dirección Local De Salud, si dejar de lado la cultura organizacional, determinando un diagnóstico interno de manera colectiva y veraz.

**3.2.1 Planeación.** Se observó los instrumentos y documentos de planeación a partir de los cuales la Dirección Local de Salud de Consacá opera en la actualidad.

Los datos obtenidos dejan ver que:

- **No existe un trabajo de planeación participativo.** Las personas que están a cargo de las diferentes subáreas que hacen parte de la Dirección Local De Salud o que están bajo su responsabilidad como lo es Sisben, Plan de Atención Básica (PAB) y Saneamiento Básico, manifiestan que trazan sus objetivos y metas, los cuales están relacionados con su unidad correspondiente, para un período máximo de un año. Estos son socializados en el comité técnico y concertados con todo el personal que lo conforma, no obstante, los individuos no poseen la suficiente motivación para el aporte de ideas e información hacia el cumplimiento de metas y por ende el mejoramiento de su área, manifiestan la poca difusión de información y colaboración por parte de la alcaldía Municipal y por ende de la Dirección local de salud entre áreas y su escasa coordinación. Lo anterior deja conocer que los miembros que conforman el ente local no están realizando una planeación eficaz acorde con sus funciones programadas.

- **Fijación de misión, visión y objetivos no medibles ni cuantificables.**

Con referencia a la forma como se encuentran identificados la misión, la visión y los objetivos actuales de la Dirección Local De Salud De Consacá, puede decirse que ésta no es funcional ni está acorde con lo que se encuentra en la realidad. El ente se basa en objetivos estratégicos planteados de manera general, y objetivos por áreas funcionales, que en los dos casos se encuentran planteados de manera global y no son medibles ni cuantificables de manera que no se logra visualizar el impacto de su trabajo frente al crecimiento del ente.

- **Inadecuada Planeación Estratégica.** Hablando de las metas planteadas por La Dirección Local De Salud de Consacá y las estrategias establecidas para su cumplimiento, igualmente puede observarse que no existen metas claras ni específicas, y las estrategias escasamente se remiten al cumplimiento de actividades, más no representan el camino más adecuado a seguir para el logro de metas y objetivos. Puede decirse entonces que La Dirección Local De Salud no maneja el concepto de Dirección estratégica entendido como un proceso interactivo que requiere la coordinación eficaz entre los apoderados de la Dirección Local De Salud De Consacá que se pueda visualizar los resultados que el ente social tendría en el largo plazo, de llegar a crear cambios reveladores.

- **Preparación de presupuestos adecuada.** El presupuesto del Ente se prepara cada año y su ejecución se lo realiza teniendo en cuenta las necesidades de la Dirección Local de salud y por supuesto de la comunidad de Consacá según datos de años anteriores ha sido satisfactorio, puede decirse que se encuentra elaborado de manera apropiada; según información obtenida de los individuos participantes en el proceso, los ingresos se proyectan únicamente con base en datos históricos, y los gastos a través de las actividades que ameritan mas cuidado y por ende a una pronta solución en todo el entorco social de la comunidad, lo cual es óptimo ya que la entidad trabaja sobre datos reales y por lo tanto sus esfuerzos estarán dirigidos de manera adecuada.

En este sentido, puede decirse que la planeación, aunque es considerada como el fundamento de la gerencia, en la entidad ha sido una tarea que se ha descuidado es por eso que se hace importante la aplicación de la planeación estratégica. El punto importante es que el Director debe participar en la planeación e involucrar a sus subordinados en el proceso de facilitar la comprensión y el compromiso de parte de los empleados. La planeación es más que hacer extrapolaciones del pasado y presente hacia el futuro, también implica entre otras cosas la elaboración de una misión, el pronóstico de tendencias y acontecimientos futuros, el establecimiento de objetivos y la selección de estrategias a seguir.

**3.2.2 Dirección.** La función de Dirección fue evaluada básicamente a través de la aplicación de un pequeño cuestionario que nos ayudo a obtener información objetiva, el cual se lo realizo a las personas que hacen parte de la Dirección Local De Salud. El cuestionario fue el siguiente:

- ¿Qué opina a cerca de la gerencia de la Dirección Local De Salud De Consacá?
- ¿Qué aspectos le agradan de la gerencia o de su jefe inmediato en trabajo?
- ¿Qué aspectos le incomodan de la gerencia o de su jefe inmediato en su trabajo?
- ¿Cree que las funciones de la gerencia son acordes al trabajo que realiza?
- ¿Cree que existe liderazgo en la institución?
- ¿existe un sentido de pertenencia por parte del director hacia la institución?

A partir de esta información, surgen las siguientes variables:

- **Empleados satisfechos por condiciones laborales.** Los empleados de La Dirección Local De Salud expresan un buen grado de satisfacción por recibir sus salarios, dotación y prestaciones sociales a tiempo. Además, a través del Comité de Bienestar social los empleados han accedido a detalles en fechas especiales como en el día del trabajador, día de la mujer, de la madre, del padre, celebración de cumpleaños y despedida de fin de año, lo que genera bienestar dentro del grupo.

- **Buen desempeño administrativo actual.** Se manifiesta que en la Dirección Local De Salud De Consacá en el período de gestión del Director actual se ha observado su buen desempeño administrativo reflejado en la buena prestación del servicio de salud por parte del Hospital De Consacá (ESE), últimamente existe una buena atención a todos los usuarios esto se percibe gracias a que las quejas han disminuido significativamente y los usuarios se muestran muy contentos por el servicio y el trato humano que se les brinda en el hospital, en cuanto al plan de atención Básica (PAB), se a promovido y a tenido un avance significativo en los estilos de vida saludables gracias a los proyectos que se ofrecen a la comunidad consaqueña, como lo son:

- Promoción de las enfermedades inmunoprevenibles objeto PAI, plan ampliado de inmunización –vacunación.
- Salud sexual y reproductiva.
- Estilos de vida saludables.

- Violencia intra familiar, abuso sexual y psicoactivos.

En cuanto sisben, sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios para programas sociales; según el decreto 060 de 2005 “por medio de la cual se adopta el nuevo sisben sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios para programas sociales en el municipio de Consacá”

La aplicación de criterios de focalización se lleva a cabo a través de estas fichas, clasificando y ordenando la población de mayor a menor pobreza, conforme con sus condiciones socioeconómicas particulares resumidas a través del índice sisben.

Contratación formal de servicios de salud de nivel I y II con las diferentes ARS y EPS, el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores, entre otras, lo que ha repercutido en el logro de buenos índices financieros. Igualmente, se resalta su capacidad visionaria por la gestión de recursos a través de la elaboración y ejecución de proyectos que repercuten en el alto fortalecimiento económico de la institución y mejoramiento de la calidad del servicio.

Por ultimo el área de Saneamiento Básico esta trabajando en lo que concierne a la creación de un relleno sanitario; todas las gestiones han dado buenos resultados ya que próximamente se gozara de un nuevo relleno sanitario, claro esta que estos adelantos también se lograron con la participación de la Alcaldía Municipal.

Saneamiento Básico también controla todos los establecimientos públicos, como expendio de carnes para el consumo humano, droguerías, restaurantes, venta de licores en buen estado y todo lo que tenga que ver con productos de consumo humano en general.

### **3.2.3 Organización.**

▪ **Estructura organizacional piramidal.** Observando la estructura organizacional de La Dirección Local De Salud, puede verse que ésta es piramidal, lo cual impide un mayor acercamiento de los funcionarios operativos con los niveles inferiores y superiores, siendo mínimo el trabajo participativo de estos individuos, que conlleva a dejar de disponer de aportes, en su mayoría valiosos para el logro de objetivos en la organización (ver anexo B).

▪ **3.2.4 Talento Humano.** Para la evaluación del talento humano, se interrogó al Director de La Dirección Local De Salud, básicamente sobre la motivación y el bienestar del personal, quienes manifiestan que si bien es cierto que el La Dirección Local De Salud pretende que sus empleados cumplan o se aproximen a logro de los principios corporativos establecidos, es muy difícil

conseguir que todos lo hagan, manifiestan la falta de compromiso de algunos empleados quienes parecieran no tener sentido de pertenencia institucional.

▪ **Procesos de mejoramiento.** La Dirección Local De Salud y el hospital de Consacá (ESE) cuentan con Apoyo de la gerencia en el logro de los procesos de mejoramiento. Es así que se brinda capacitación externa para el personal asistencial y administrativo, incluida dentro del plan de capacitación y estímulos para todos los funcionarios. Esta capacitación se lleva a cabo teniendo en cuenta la necesidad de preparación del personal, diferenciando el área administrativa del área asistencial. El procedimiento a seguir consiste en la presentación de determinado proyecto de capacitación en pro del personal que labora y por supuesto que traiga beneficio a la comunidad de Consacá, según las necesidades existentes. La gerencia examina el presupuesto y según éste, autoriza a recursos humanos para llevar a cabo el proceso de capacitación.

• **Buen sentido de pertenencia del personal asistencial.** El personal de la Dirección Local De Salud que integran el ente, cumplen en su mayoría con sus labores de una forma eficiente y responsable defendiendo siempre los derechos del usuario, y trabando en pro de la Dirección Local y de la comunidad, creando un ambiente de trabajo limpio y comprometido.

• **Comprometidos al cambio.** El personal de la Dirección Local De Salud que tiene contacto directo con el usuario está comprometido con la entidad a cumplir con eficiencia las labores encargadas, a favor de los principios corporativos, ayudando en cierta forma la comodidad del usuario y por ende la prestación de los servicios de salud. Aquí puede observarse claramente que hay un cumplimiento a cabalidad de los principios y valores trazados por la entidad.

**3.2.5 Control.** La función de control fue evaluada con base en los siguientes cuestionamientos:

• **Bajo nivel de control en el área administrativa.** Se logró establecer que el control está más centrado en el área asistencial que en la administrativa. Quedando sin evaluar a cabalidad todos los procesos que se llevan a cabo en dicha área. Es claro que la tendencia en la entidad está orientada a evaluar la venta de servicios, su calidad, oportunidad y eficiencia; lo cual prima sobre los procesos administrativos. Sin embargo, esto constituye una situación desfavorable debido a que la entidad no tiene la posibilidad de medir y evaluar efectivamente el trabajo del área administrativa, fundamental en el eficiente funcionamiento de la Dirección Local De Salud de Consacá.

- **Ineficacia en los mecanismos de control.** Los controles que más dificultades presentan son aquellos que más lejos se encuentran del nivel directivo, debido a que se ha delegado autoridad y, como se dijo anteriormente, ésta delegación en la mayoría de ocasiones es ineficaz, por lo tanto, el control posiblemente lo será también.

Esto se confirma ya que el la Dirección Local De Salud cuenta con puntos de control en los diferentes procesos y procedimientos, más no se realiza el control de la ejecución de los planes por áreas. Lo que implica que no se cumpla completamente con las labores encomendadas y por ende no se llegue al logro de las metas trazadas por cada jefe de área. Por ello, en la actualidad los funcionarios manifiestan que existe una planeación por área no cumplida, y que no hay motivación del personal para su cumplimiento.

### **3.2.6 Mercadotecnia**

- **Análisis de clientes.** Los clientes de la Dirección Local De Salud están conformados por usuarios cuyo servicio se presta a través de contratación con EPS y ARS, que pueden ser principalmente de régimen contributivo y subsidiado; así mismo, se incluyen los usuarios vinculados, es decir los grupos de población pobre y vulnerable, y clientes particulares.

Puede establecerse que los usuarios de mayor asistencia al centro hospitalario de Consacá son personas de escasos recursos, lo que corrobora los porcentajes de atención en cuanto a régimen de seguridad social. Además, son personas mayores de 40 años, lo que deja ver la efectividad que ha tenido en los clientes el programa de promoción y prevención del hospital y de la Dirección local de salud.

De manera general, observando la totalidad de los servicios que presta la Dirección Local De Salud de Consacá en junta con el hospital de Consacá (ESE), permiten determinar que existe en la población usuaria un alto grado de satisfacción reflejado en el alto porcentaje (95%) alcanzado en las metas trazadas para este periodo teniendo como razones principales que: ha mejorado la atención (80%) por necesidad (10%) y porque no hay más (5%).

Acerca del Plan de Atención Básica (PAB), que plantea los lineamientos para desarrollar las líneas de acción en promoción y prevención de salud comunitaria tanto en la zona urbana como rural; se a logrado unos altos porcentajes logrando cubrir la mayoría de la población Consaqueña, estos alcances comprenden proyectos de salud proyectadas a diferentes grupos poblacionales de todas las edades, alcanzando grandes objetivos para mejorar la salud asistencial, y promover estilos de vida saludables.

Los logros alcanzados hacen referencia a:

- Promoción de las enfermedades inmunoprevenibles objeto PAI, plan ampliado de inmunización –vacunación reflejada en un 95%.
- salud sexual y reproductiva en un 85%.
- estilos de vida saludables en un 90%.
- violencia intra familiar, abuso sexual y psicoactivos en un 95%.

En lo que hace referencia al SISBEN, según el decreto 060 de 2005 por medio de la cual se adopta el nuevo sisben sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios para programas sociales en el municipio de Consacá. Se ha logrado alcanzar cosas significativas en lo que va de recorrido el periodo, como lo es en lo que hace referencia al cubrimiento de los afiliados al régimen subsidiado, clasificados en los niveles 1 -2 con un 95%, donde se priorizan teniendo en cuenta los siguientes criterios

Criterios de priorización:

- Recién nacidos
- Población del área rural
- Población del área urbana

En cada uno de los grupos de población se priorizan los afiliados de la siguiente manera:

- Mujeres gestantes
- Niños menores de 5 años
- Población discapacitada
- Mujer cabeza de familia
- Tercera edad
- Desplazados
- Núcleos familiares de madres comunitarias

Población pobre no cubierta con subsidio a la demanda o vinculados que por su nivel de ingresos se clasifican en los niveles 1 y 2 de la pobreza. La población prioritaria son los indigentes, los niños, las mujeres en embarazo, los ancianos y los discapacitados. El régimen subsidiado es el sistema que cubre los riesgos en salud a la población sin capacidad de pago, para que puedan acceder a los servicios del plan obligatorio de salud subsidiado cubierto también en un 80%.

Por ultimo en lo referente a saneamiento básico, a habido un incremento de mejoría significativo de un 95%, que se ha visto reflejado en el bajo índice de intoxicación por comidas, bebidas y otros; y por un buen trabajo desarrollado por el técnico.

- **Venta de Servicios.** La Dirección Local De Salud de Consacá al inicio de cada año planea su venta de servicios necesario para poder cumplir con la oferta existente y necearía para la población de Consacá, teniendo en cuenta el prosupuesto asignado para dicho periodo, adelantando la contratación con cada una de las ARS y EPS de acuerdo al comportamiento del año inmediatamente anterior.

- **Incremento histórico en la venta de servicios.** La demanda de servicios ha aumentado, por usuarios de Consacá, superando la capacidad instalada de La Dirección Local De Salud de Consacá y la del hospital esto debido a la migración de otros departamentos especialmente del Putumayo como desplazados oriundos del municipio de Consacá, lo cual motiva a la inversión en infraestructura y equipos. Esto se corrobora con el comportamiento de las ventas desde el 2001, cuyos incrementos han sido los siguientes:

**Cuadro 6. Crecimiento en ventas años 2004 - 2006 Dirección Local De Salud de Consacá.**

INDICADOR	04-03	05-04	06-05
Crecimiento en ventas	-13%	48%	27%

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007.

## 4. VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA

### 4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Teniendo en cuenta que, de manera directa o indirecta, todas las decisiones gerenciales tienen efectos financieros, y que por tanto de algún modo quedan reflejadas en los registros contables, la presente interpretación de estados financieros de La Dirección Local De Salud para los años 2004, 2005 y 2006. Resulta de un valor muy significativo ya que permitirá comprender la evolución que esta entidad ha tenido año tras año así como su situación financiera actual

**4.1.1 Balance General.** Los activos de la Dirección Local De Salud De Consacá ascendían en 2004 a \$ **27.170.000** a precios corrientes; en 2005; estos ascendieron a \$ **28.160.000** y en, 2006 a \$ **29.160.000**, lo cual indica que hay un notable crecimiento que, para el periodo, es del 107%, con un periodo anual del 36%.

El patrimonio en 2004 ascendía a \$ **25.130.000** que representaba el 92% del balance general; para el 2005 el patrimonio subió \$ **26.010.000** y en el 2006 su valor fue de \$ **26.880.000**, lo cual indica una capitalización de la Dirección Local De Salud De Consacá, durante el periodo, del 107% con un promedio anual del periodo de capitalización de la empresa del 36%.

Cabe resaltar que la Dirección Local De Salud De Consacá, no utiliza la financiación a través de los pasivos.

**4.1.2 Estado de Resultados.** En 2004 los ingresos operacionales de la Dirección Local De Salud De Consacá fueron de \$ 11.760.000; en 2005, éstos aumentaron en un monto de \$ 11.887.000, y en 2006 fueron de \$ 11.925.000. El estado de resultados indica un decrecimiento del -1.07%, en el periodo 2004 / 2005. Y un crecimiento del 31.86% en el periodo 2005 / 2006, con un crecimiento en periodo 2004 / 2006 del 101.40% y un promedio anual promedio del 33.8%.

**CUADRO No. 7**  
**BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE 2004**  
**DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD**  
**CIFRAS REALES**

<b>ACTIVO</b>	<b>DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD</b>	<b>PAB</b>	<b>SISBEN</b>	<b>SANEAMIENTO BÁSICO</b>	<b>TOTAL</b>
Corriente	700.000	550.000	520.000	500.000	2.270.000
Planta y Equipo	3.200.000	2.800.000	2.600.000	2.500.000	11.100.000
Valorización	4.000.000	3.500.000	3.300.000	3.000.000	13.800.000
<b>Total activo</b>	<b>7.900.000</b>	<b>6.850.000</b>	<b>6.420.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>27.170.000</b>
<b>PASIVO</b>					
Corriente	600.000	420.000	410.000	410.000	1.840.000
Largo Plazo	200.000	0	0	0	200.000
<b>Total Pasivo</b>	<b>800.000</b>	<b>420.000</b>	<b>410.000</b>	<b>410.000</b>	<b>2.040.000</b>
Patrimonio	7.100.000	6.430.000	6.010.000	5.590.000	25.130.000
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>7.900.000</b>	<b>6.850.000</b>	<b>6.420.000</b>	<b>6.000.000</b>	<b>27.170.000</b>

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

**CUADRO No. 8**  
**BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE 2005**  
**DIRECCION LOCAL DE SALUD**  
**CIFRAS REALES**

<b>ACTIVO</b>	<b>DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD</b>	<b>PAB</b>	<b>SISBEN</b>	<b>SANEAMIENTO BÁSICO</b>	<b>TOTAL</b>
Corriente	750.000	600.000	540.000	530.000	2.420.000
Planta y Equipo	3.250.000	3.000.000	2.750.000	2.590.000	11.590.000
Valorización	4.100.000	3.650.000	3.350.000	3.050.000	14.150.000
<b>Total activo</b>	<b>8.100.000</b>	<b>7.250.000</b>	<b>6.640.000</b>	<b>6.170.000</b>	<b>28.160.000</b>
<b>PASIVO</b>					
Corriente	650.000	440.000	425.000	420.000	1.935.000
Largo Plazo	215.000	0	0	0	215.000
<b>Total Pasivo</b>	<b>865.000</b>	<b>440.000</b>	<b>425.000</b>	<b>420.000</b>	<b>2.150.000</b>
Patrimonio	7.235.000	6.810.000	6.215.000	5.750.000	26.010.000
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>8.100.000</b>	<b>7.250.000</b>	<b>6.640.000</b>	<b>6.170.000</b>	<b>28.160.000</b>

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

**CUADRO No. 9**  
**BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE 2006**  
**DIRECCION LOCAL DE SALUD**  
**CIFRAS REALES**

<b>ACTIVO</b>	<b>DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD</b>	<b>PAB</b>	<b>SISBEN</b>	<b>SANEAMIENTO BÁSICO</b>	<b>TOTAL</b>
Corriente	800.000	670.000	560.000	550.000	2.580.000
Planta y Equipo	3.350.000	3.200.000	2.860.000	2.630.000	12.040.000
Valorización	4.200.000	3.780.000	3.410.000	3.150.000	14.540.000
<b>Total activo</b>	<b>8.350.000</b>	<b>7.650.000</b>	<b>6.830.000</b>	<b>6.330.000</b>	<b>29.160.000</b>
<b>PASIVO</b>					
Corriente	740.000	455.000	435.000	430.000	2.060.000
Largo Plazo	220.000	0	0	0	220.000
<b>Total Pasivo</b>	<b>960.000</b>	<b>455.000</b>	<b>435.000</b>	<b>430.000</b>	<b>2.280.000</b>
Patrimonio	7.390.000	7.195.000	6.395.000	5.900.000	26.880.000
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>8.350.000</b>	<b>7.650.000</b>	<b>6.830.000</b>	<b>6.330.000</b>	<b>29.160.000</b>

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

**CUADRO No. 10**  
**BALANCES GENERALES DE 2004, 2005 Y 2006**  
**NORMALIZACIÓN HORIZONTAL**  
**DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD DE CONSACA**  
**CIFRAS REALES**

<b>ACTIVO</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>HORIZONTAL</b>	<b>2006</b>	<b>HORIZONTAL</b>
Corriente	2.270.000	2.420.000	6.61	2.580.000	6.61
Planta y Equipo	11.100.000	11.590.000	4.41	12.040.000	3.88
Valorización	13.800.000	14.150.000	2.54	14.540.000	2.76
<b>Total activo</b>	<b>27.170.000</b>	<b>28.160.000</b>	<b>3.64</b>	<b>29.160.000</b>	<b>3.55</b>
<b>PASIVO</b>					
Corriente	1.840.000	1.935.000	5.16	2.060.000	6.45
Largo Plazo	200.000	215.000	7.5	220.000	2.32
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.040.000</b>	<b>2.150.000</b>	<b>5.40</b>	<b>2.280.000</b>	<b>6.04</b>
Patrimonio	25.130.000	26.010.000	3.50	26.880.000	3.34
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>27.170.000</b>	<b>28.160.000</b>	<b>3.64</b>	<b>29.160.000</b>	<b>3.55</b>

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

**CUADRO No. 11**  
**BALANCES GENERALES DE 2004, 2005 Y 2006**  
**NORMALIZACIÓN VERTICAL**  
**DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD DE CONSACA**  
**CIFRAS REALES**

<b>ACTIVO</b>	<b>2006</b>	<b>VERTICAL</b>	<b>2005</b>	<b>VERTICAL</b>	<b>2004</b>	<b>VERTICAL</b>
Corriente	2.580.000	8.85	2.420.000	8.60	2.270.000	8.35
Planta y Equipo	12.040.000	41.28	11.590.000	41.16	11.100.000	40.85
Valorización	14.540.000	49.87	14.150.000	50.25	13.800.000	50.80
<b>Total activo</b>	<b>29.160.000</b>	<b>100</b>	<b>28.160.000</b>	<b>100</b>	<b>27.170.000</b>	<b>100</b>
<b>PASIVO</b>						
Corriente	2.060.000	7.06	1.935.000	6.87	1.840.000	6.77
Largo Plazo	220.000	0.75	215.000	0.76	200.000	0.73
<b>Total Pasivo</b>	<b>2.280.000</b>	<b>7.81</b>	<b>2.150.000</b>	<b>7.63</b>	<b>2.040.000</b>	<b>7.5</b>
Patrimonio	26.880.000	92.18	26.010.000	92.36	25.130.000	92.49
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>29.160.000</b>	<b>100</b>	<b>28.160.000</b>	<b>100</b>	<b>27.170.000</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

**CUADRO No. 12**  
**ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2004**  
**DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD**  
**CIFRAS REALES**

	<b>DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD</b>	<b>PAB</b>	<b>SISBEN</b>	<b>SANEAMIENTO BÁSICO</b>	<b>TOTAL</b>
Ingresos Operacionales	3.500.000	3.110.000	3.050.000	2.100.000	11.760.000
Gastos Operacionales	4.080.000	2.820.000	2.910.000	1.990.000	11.800.000
Utilidad Operacional	- 580.000	290.000	140.000	110.000	- 40.000
Ingresos No Operacionales	1.701.000	800.000	775.000	690.000	3.966.000
Financieros	900.000	0	0	0	900.000
Arrendamiento	400.000	0	0	0	400.000
Servicios	211.000	0	0	0	211.000
Otros	190.000	800.000	775.000	690.000	2.455.000
Gastos No Operacionales	550.000	350.000	330.000	270.000	1.500.000
Financieros	0	0	0	0	0
Extraordinarios	0	0	0	0	0
Otros	550.000	350.000	330.000	270.000	1.500.000
Utilidad No Operacional	1.151.000	450.000	445.000	420.000	2.466.000
Utilidad del ejercicio	<b>571.000</b>	<b>740.000</b>	<b>585.000</b>	<b>530.000</b>	<b>2.426.000</b>

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

**CUADRO No. 13**  
**ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2005**  
**DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD**  
**CIFRAS REALES**

	<b>DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD</b>	<b>PAB</b>	<b>SISBEN</b>	<b>SANEAMIENTO BÁSICO</b>	<b>TOTAL</b>
Ingresos Operacionales	3.600.000	3.117.000	3.050.000	2.120.000	11.887.000
Gastos Operacionales	4.100.000	2.830.000	2.912.000	1.900.000	11.742.000
Utilidad Operacional	- 500.000	287.000	138.000	220.000	145.000
Ingresos No Operacionales	1.755.000	810.000	782.000	705.000	4.052.000
Financieros	930.000	0	0	0	930.000
Arrendamiento	400.000	0	0	0	400.000
Servicios	225.000	0	0	0	225.000
Otros	200.000	810.000	782.000	705.000	2.497.000
Gastos No Operacionales	565.000	364.000	341.000	281.000	1.551.000
Financieros	0	0	0	0	0
Extraordinarios	0	0	0	0	0
Otros	565.000	364.000	341.000	281.000	1.551.000
Utilidad No Operacional	1.190.000	446.000	441.000	424.000	2.501.000
Utilidad del ejercicio	<b>690.000</b>	<b>733.000</b>	<b>639.000</b>	<b>644.000</b>	<b>2.646.000</b>

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

**CUADRO No. 14**  
**ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2006**  
**DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD**  
**CIFRAS REALES**

	<b>DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD</b>	<b>PAB</b>	<b>SISBEN</b>	<b>SANEAMIENTO BÁSICO</b>	<b>TOTAL</b>
Ingresos Operacionales	3.620.000	3.120.000	3.060.000	2.125.000	11.925.000
Gastos Operacionales	4.110.000	2.835.000	2.920.000	1.920.000	11.785.000
Utilidad Operacional	- 490.000	285.000	140.000	205.000	140.000
Ingresos No Operacionales	1.789.000	874.000	790.000	711.000	4.164.000
Financieros	945.000	0	0	0	945.000
Arrendamiento	410.000	60.000	0	0	470.000
Servicios	225.000	0	0	0	225.000
Otros	209.000	814.000	790.000	711.000	2.524.000
Gastos No Operacionales	574.000	371.000	350.000	290.000	1.585.000
Financieros	0	0	0	0	0
Extraordinarios	0	0	0	0	0
Otros	574.000	371.000	350.000	290.000	1.585.000
Utilidad No Operacional	1.236.000	503.000	440.000	421.000	2.579.000
Utilidad del ejercicio	<b>746.000</b>	<b>788.000</b>	<b>580.000</b>	<b>626.000</b>	<b>2.719.000</b>

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

**CUADRO No. 15**  
**ESTADO DE RESULTADOS AÑOS 2004, 2005 Y 2006**  
**NORMALIZACIÓN VERTICAL**  
**DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD**  
**CIFRAS REALES**

	2004	VERTICAL	2005	VERTICAL	2006	VERTICAL
Ingresos Operacionales	11.760.000	100	11.887.000	100	11.925.000	100
Gastos Operacionales	11.800.000	100.34	11.742.000	98.78	11.785.000	98.82
Utilidad Operacional	- 40.000	- 0.34	145.000	1.22	140.000	1.17
Ingresos No Operacionales	3.966.000	33.72	4.052.000	34.08	4.164.000	34.91
Financieros	900.000	7.65	930.000	7.82	945.000	7.92
Arrendamiento	400.000	0.34	400.000	3.36	470.000	3.94
Servicios	211.000	1.80	225.000	1.89	225.000	1.88
Otros	2.455.000	20.87	2.497.000	21.00	2.524.000	21.16
Gastos No Operacionales	1.500.000	12.75	1.551.000	13.04	1.585.000	13.29
Financieros	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Extraordinarios	0	0.00	0	0.00	0	0.00
Otros	1.500.000	12.75	1.551.000	13.04	1.585.000	13.29
Utilidad No Operacional	2.466.000	20.96	2.501.000	21.03	2.579.000	21.62
Utilidad del ejercicio	<b>2.426.000</b>	<b>20.62</b>	<b>2.646.000</b>	<b>22.25</b>	<b>2.719.000</b>	<b>22.80</b>

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

**CUADRO No. 16**  
**ESTADO DE RESULTADOS AÑOS 2004, 2005 Y 2006**  
**NORMALIZACIÓN HORIZONTAL**  
**DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD**  
**CIFRAS REALES**

	2004	2005	HORIZONTAL	2006	HORIZONTAL
Ingresos Operacionales	11.760.000	11.887.000	1.08	11.925.000	0.32
Gastos Operacionales	11.800.000	11.742.000	-0.49	11.785.000	0.36
Utilidad Operacional	- 40.000	145.000	262.5	140.000	-3.44
Ingresos No Operacionales	3.966.000	4.052.000	2.17	4.164.000	2.76
Financieros	900.000	930.000	3.33	945.000	1.61
Arrendamiento	400.000	400.000	0.00	470.000	17.5
Servicios	211.000	225.000	6.63	225.000	0.00
Otros	2.455.000	2.497.000	1.71	2.524.000	1.08
Gastos No Operacionales	1.500.000	1.551.000	3.4	1.585.000	2.19
Financieros	0	0	0.00	0	0.00
Extraordinarios	0	0	0.00	0	0.00
Otros	1.500.000	1.551.000	3.4	1.585.000	2.19
Utilidad No Operacional	2.466.000	2.501.000	1.41	2.579.000	3.11
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>2.426.000</b>	<b>2.646.000</b>	<b>9.06</b>	<b>2.719.000</b>	<b>2.75</b>

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

En cuanto a los gastos operacionales en 2004 fueron de \$ 11.800.000, en 2005 estos tuvieron una disminución a \$11.742.000, y en 2006 estos se incrementaron a \$ 11.785.000 con respecto al año anterior. El comportamiento de los gastos operacionales tuvo un decrecimiento, en este periodo del -12.71 %, un porcentaje mayor con respecto a los ingresos.

La utilidad operacional de la Dirección Local De Salud De Consacá para 2004 ascendió a \$ 40.000; en 2005, las perdidas fueron de \$ 145.000 y en 2006 las perdidas son de 140.000.

La razón de la situación anterior aunque no es muy alarmante puede encontrarse en decisiones de tipo administrativo o tal vez en la falta de planeación presupuestal o en acontecimientos externos que han cambiado el rumbo de algunas unidades de oficio de la Dirección Local De Salud de Consacá.

La utilidad del ejercicio de la Dirección Local De Salud de Consacá para 2004 fue de \$ 2.426.000 y en 2006 fue de \$ 2.719.000 lo cual indica un crecimiento promedio anual del 37.35 %.

**CUADRO No. 17**  
**RAZONES FINANCIERAS 2004**  
**DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD**  
**CIFRAS REALES Y PORCENTAJES**

	DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD	PAB	SISBEN	SANEAMIENTO BÁSICO	TOTAL
<b>LIQUIDEZ</b>					
CORRIENTE	1.16	1.30	1.26	1.21	1.23
CAPITAL DE TRABAJO	100.000	130.000	110.000	90.000	430.000
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
DEUDA A ACTIVO	0.10	0.06	0.06	0.06	0.07
DEUDA A PATRIMONIO	0.11	0.06	0.06	0.07	0.08

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

**CUADRO No. 18**  
**RAZONES FINANCIERAS 2005**  
**DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD**  
**CIFRAS REALES Y PORCENTAJES**

	DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD	PAB	SISBEN	SANEAMIENTO BÁSICO	TOTAL
<b>LIQUIDEZ</b>					
CORRIENTE	1.15	1.36	1.27	1.26	1.25
CAPITAL DE TRABAJO	100.000	160.000	115.000	110.000	485.000
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
DEUDA A ACTIVO	0.10	0.06	0.06	0.06	0.07
DEUDA A PATRIMONIO	0.11	0.06	0.06	0.07	0.08

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

**CUADRO No. 19**  
**RAZONES FINANCIERAS 2006**  
**DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD**  
**CIFRAS REALES Y PORCENTAJES**

	DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD	PAB	SISBEN	SANEAMIENTO BÁSICO	TOTAL
<b>LIQUIDEZ</b>					
CORRIENTE	1.08	1.47	1.28	1.27	1.25
CAPITAL DE TRABAJO	60.000	215.000	125.000	120.000	520.000
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
DEUDA A ACTIVO	0.11	0.05	0.06	0.06	0.07
DEUDA A PATRIMONIO	0.13	0.06	0.06	0.07	0.08

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

## 4.2 INDICADORES FINANCIEROS

Se hace referencia al año 2006 (ver cuadros 17, 18 y 19)

**4.2.1 Indicadores de liquidez.** La razón corriente de la Dirección Local De Salud De Consacá es de 1.25 veces; este indicador es aceptable, puesto que en el año de 2006 tiene disponible \$ 1.25 para responder por \$ 1.00 de deudas a corto plazo.

El capital de trabajo de la Dirección Local De Salud De Consacá para 2006 es de \$ 520.000; este indicador muestra los recursos con los que cuenta la Dirección Local De Salud De Consacá, para desarrollar sus operaciones, luego de descontar los pasivos exigibles.

**4.2.2 Indicadores de Endeudamiento.** La Dirección Local De Salud De Consacá, para el 2006, tiene una razón de deuda del 7%; es decir que los acreedores han contribuido con estos fondos a la financiación de la entidad. La Dirección Local De Salud se ha mantenido en un nivel de endeudamiento bajo, cercano al 7%.

La deuda sobre patrimonio de la Dirección Local De Salud De Consacá, para 2006 es del 8%; este indicador también es muy bajo, lo cual indica que se están capitalizando a través de los responsables que controlan la entidad, pero no por operaciones financieras propias de la Dirección Local en la prestación del servicio.

### 4.3 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, es una manera de analizar la situación actual, involucrando en esta todos los factores que afectan su operación, determinando aquellos que requieran ser fortalecidos o corregidos, tomando de esta manera el curso de acción más conveniente para la entidad.

Este diagnóstico tiene en cuenta las capacidades directivas, competitivas, financieras, tecnológicas y del talento humano de la entidad.

**4.3.1. Capacidad Directiva.** La misión, la visión, los objetivos, las metas y estrategias de la institución están definidos.

- **Planes de Acción.** No existe organización en el desarrollo de actividades que corresponden a labores diarias, por cuanto en los planes de acción no se encuentra contemplado, se ha adelantado en algunas áreas de la entidad pero no se han determinado los respectivos indicadores que ayuden a realizar el seguimiento de dichas actividades, considerándose una falla grave puesto que sin estos planes no se puede ejercer un control adecuado y objetivo. Se considera una debilidad de impacto medio.
- **Estructura Organizacional.** Se señala negativamente la gestión burocratizada y centralizada, cuenta con un organigrama inflexible tradicional, jerarquizado que no responde a las necesidades actuales de la Dirección Local De Salud y que ha influido en la eficiencia de las labores. Se estima que el Organigrama dificulta la Misión del mismo. Debilidad de alto impacto.
- **Liderazgo.** La forma y el manejo que se le ha venido dando a la Dirección Local De Salud, ha hecho que esta tenga mayor confiabilidad por parte de la comunidad convirtiéndola en un líder capaz de manejar cualquier situación que se presente. Fortaleza de alto impacto.
- **Comunicación.** La comunicación dentro del ente es cerrada ya que muchas veces los encargados de sus áreas solo se preocupan por hacer las cosas que creen que es lo mejor sin dar a parecer o dar conocimiento de las actividades que se están desarrollando o por las que se va a desarrollar. El personal debe vivir la misión de la organización, hacer propia la defensa y frenar rumores negativos infundados y no suministrar información con respuestas cortantes que impiden un buen trabajo en equipo. La imagen de la entidad debe ser muy estudiada, su presencia en eventos formales e informales en el quehacer de la salud local es muy observada. Cultivar la imagen de orden y eficacia de la organización es una tarea de todos pero especialmente del cuadro Directivo. Debilidad de alto impacto.

- **Altos Valores en Gastos Administrativos.** El rubro de gastos administrativos dentro del estado de actividad financiera y económica tiene una alta participación, dada principalmente por un elevado valor en servicios personales, lo que deja ver que la política de contratación de la Dirección Local De Salud y del Hospital de Consacá (ESE), no es la más adecuada. Esto desfavorece a la entidad en el sentido de que afecta negativamente su utilidad operacional. Debilidad de impacto alto.

#### 4.3.2 Capacidad Competitiva

- **Conocimiento de la competencia.** Actualmente la Dirección Local De Salud se considera un ente capaz de enfrentar la competencia existente en la región por los servicios de calidad en salud, frente a sus dos competencias actuales como son La Dirección Local De Salud de Yacuánquer y la de Sandoná. Sin embargo no se han realizado estudios serios sobre la competencia. Debilidad de impacto bajo.

- **Manejo Acertado de obligaciones laborales en el corto y largo plazo.** Este aspecto es de gran importancia en el sentido de que Dirección Local De Salud no posee pasivos laborales altos que sobrelleven inconvenientes futuros que puedan afectar su estado de actividad financiera económica y contribuye a un manejo más adecuado de contingencias. Fortaleza de impacto alto.

- **Servicios Adicionales.** Los ingresos están determinados exclusivamente por la venta de servicios de salud a los usuarios del régimen subsidiado, régimen contributivo, atención de vinculados y usuarios especiales. Debilidad de impacto bajo.

- **Infraestructura Física.** La accesibilidad al servicio y a que la estructura física esta en condiciones normales, donde si se puede laborar en un ambiente amplio la comodidad permite a los usuarios una mayor satisfacción de sus necesidades en este campo. De ahí que se da en gran parte al cumplimiento de la demanda de los servicios. Fortaleza de impacto bajo.

#### 4.3.3 Capacidad Financiera.

- **Eficiencia Financiera.** La generación de excedentes de la Dirección Local De Salud ha estado respaldada en gran medida por su patrimonio, dicho de otra manera, la entidad ha hecho un uso eficiente de sus recursos propios para generar excedentes, lo cual se refleja en unos índices favorables de rendimiento del patrimonio. Fortaleza de impacto alto

- **Buen capital de trabajo.** Durante los tres períodos analizados se observa que Dirección Local De Salud ha estado en plena capacidad de cumplir con sus pasivos dentro del corto plazo, dado que sus activos realizables han sido suficientes para cumplir con dichas obligaciones. Fortaleza de impacto medio.

- **Eficiencia Económica.** Hablando de los activos de la entidad, éstos también han generado índices favorables de rendimiento durante el período analizado, es decir, también representan un buen respaldo para la entidad en la generación de excedentes, de manera que la inversión sí ha generado rentabilidad para la Dirección Local De Salud De Consacá. Fortaleza de impacto alto.

- **Financiamiento de la entidad con recursos propios.** Esta fortaleza puede confirmarse con los indicadores de endeudamiento interno y externo de la Dirección Local De Salud durante los años 2004 al 2006, los que indican que la entidad no ha tenido la necesidad de recurrir a financiación externa para poder cumplir con sus obligaciones laborales y llevar a cabo alteraciones necesarias tanto en el corto como en el largo plazo, lo que conlleva además a que por el momento la entidad no posea riesgo financiero. Fortaleza de impacto medio.

#### **4.3.4 Capacidad del Talento Humano.**

- **Capacitación.** Actualmente la calidad de los recursos humanos con que cuenta La Dirección Local De Salud De Consacá, se puede decir que corresponde a las necesidades y exigencias de los planes de desarrollo de la institución, continuamente se promueve el desarrollo de las capacidades del personal al mismo ritmo en que ésta ha evolucionado, representando una fortaleza de bajo impacto.

- **Remuneración.** De acuerdo con lo reglamentado con el gobierno en los niveles de profesionales, asistenciales, técnicos, La Dirección Local De Salud De Consacá ofrece los sueldos sujetos a la ley. Se considera una fortaleza de impacto medio.

#### **4.3.5 Capacidad Tecnológica.**

- **Baja inversión en planta y equipo.** El rubro de planta y equipo con relación al total del activo productivo tiene una baja participación, lo que implica que tanto La Dirección Local De Salud como el Hospital dejan de prestar servicios de alta demanda por la falta de estos activos. Debilidad de impacto alto.

- **Conocimientos, Capacidades y Destrezas.** El personal que maneja los equipos y las herramientas disponibles para ofrecer los servicios en La Dirección Local De Salud, se encuentra capacitado para manejarlo adecuadamente. Para el mantenimiento de dicho equipos se requiere la contratación de personal calificado. Se considera una fortaleza media.

#### 4.4 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA

Una vez analizadas las fortalezas y debilidades de la Dirección Local De Salud De Consacá, 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 20. Matriz del Impacto de la Capacidad Interna**

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Planes de Acción				x			x		
Estructura Organizacional				x				x	
Liderazgo	x							x	
Comunicación				x				x	
Altos valores en gastos administrativos					x			x	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Conocimiento de la Competencia						x			x
Manejo de obligaciones largo -corto plazo		x					x		
Calidad de los servicios	x							x	
Infraestructura física			x				x		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Eficiencia financiera	x						x		
Buen capital de trabajo		x						x	
Eficiencia económica	x						X		
Financiamiento con recursos propios	x							x	
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
Capacitación			x				x		
Remuneración		x						x	
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
Baja inversión en planta y equipo					x		x		
Conocimientos, capacidades y destrezas		x						x	

Fuente: Esta investigación, Consacá, 2007

#### 4.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI DEL ÁREA FINANCIERA.

Esta matriz fue construida con el fin de resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes del Área Financiera de la Dirección Local De Salud, para lo cual se contó con la participación del personal directivo de La Dirección Local y del Hospital y se llevó a cabo lo siguiente:

- Se realizó un listado de las fortalezas y debilidades claves para las Finanzas de la organización, identificadas en el análisis del ambiente interno del área.
- Posteriormente, teniendo en cuenta el criterio de los participantes, se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.00 (no es importante) a 1,00 (muy importante) teniendo en cuenta que éste representa la importancia relativa de dicho factor para que la entidad pueda alcanzar el éxito a partir del

mejoramiento en el área financiera.

c. A continuación, con el consenso de los participantes se logró asignar a cada factor una calificación, la cual se basó en el parámetro de 1 a 4,

d. donde: 4 = gran fortaleza, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = gran debilidad.

e. Se obtuvo una calificación ponderada, multiplicando el peso de cada factor por. La calificación asignada.

f. Por último, como resultado de la suma de las calificaciones ponderadas, se obtuvo el total ponderado del Área Financiera.

De esta manera, la Matriz de Evaluación de Factores Internos resultante es:

**Cuadro 21. Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI**

FACTORES INTERNOS CLAVES	POND.	CALIFICAC.	PXC
<b>Fortalezas:</b>			
1. Financiamiento de la entidad con recursos propios.	0,13	4	0,52
2. Buen Capital de Trabajo.	0,11	4	0,44
3. Eficiencia Financiera.	0,10	3	0,30
4. Liderazgo	0,11	4	0,44
5. Eficiencia Económica.	0,10	4	0,40
6. Manejo acertado de obligaciones laborales en el corto y largo plazo.	0,11	3	0,33
<b>Debilidades:</b>			
1. Baja inversión en planta y equipo.	0,10	1	0,10
2. Comunicación	0,09	1	0,09
3. Estructura Organizacional	0,08	2	0,16
4. Altos Valores en Gastos Administrativos.	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2.92</b>

Fuente: Esta investigación, Consacá 2007.

Este valor total ponderado de 2.92 de la matriz MEFI refleja que el Área Financiera de la Dirección Local De Salud De Consacá se encuentra por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen sus fortalezas internas y minimicen sus debilidades. Puede decirse que la respuesta positiva y efectiva a las fortalezas le permitirá contrarrestar sus debilidades. De ahí que, si la Dirección Local De Salud desea alcanzar un entorno más adecuado que le permita crecer y mantenerse con buenos resultados de atención, debe buscar mecanismos eficaces para minimizar el impacto de sus debilidades financieras.

#### 4.6 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM).

Me permitirá identificar y valorar las oportunidades y amenazas potenciales que se presentan en el entorno para La Dirección Local De Salud y dependiendo de su impacto e importancia se establecerá que tipo de amenaza u oportunidad. Una vez analizadas las variables del entorno de La Dirección Local De Salud De Consacá anteriormente expuestas en este documento, se procede a organizar la información en la Matriz de Impacto (POAM) para de esta forma poder otorgar a cada una de estas una calificación. A continuación se presenta el análisis de las variables de mayor incidencia.

**Cuadro 22. Matriz de Impacto (POAM) para La Dirección Local De Salud De Consacá.**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>Oportunidad</b>			<b>Amenaza</b>			<b>Impacto</b>		
<b>ANALISIS DEL ENTORNO</b>	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ENTORNO DEMOGRAFICO</b>									
Crecimiento y Distribución de la Población	X						X		
Tasa de Mortalidad y Natalidad						X			X
<b>ENTORNO ECONOMICO</b>									
Crecimiento Económico	X						X		
Empleo						X		X	
Globalización de la Economía	X								X
<b>ENTORNO POLITICO Y JURIDICO</b>									
Desequilibrio económico por aseguramiento en salud de Nariño.				X			X		
Promoción de la Participación Ciudadana	X							X	
Buen desempeño administrativo actual	X						X		
Comportamiento recesivo en la Legislación Tributaria					X		X		
Desconocimiento del contrato de condiciones por parte del usuario				X			X		
Ambigüedad en Algunas Normas que Dificultan la Prestación Adecuada de los Servicios de Salud					X			X	
<b>ENTORNO SOCIO – CULTURAL</b>									
Desempleo y Pobreza				X			X		
Grupos Violentos al Margen de la Ley				X			X		
Calidad de Vida				X			X		
Salud	X						X		
Creencias Religiosas			X						X
Población Desplazada					X		X		
<b>ENTORNO TECNOLOGICO</b>									
Desarrollo de Investigaciones Tecnológicas en los procesos administrativos		X					X		
Desarrollo de Investigaciones Científicas y equipos médicos en general	X						X		
<b>ENTORNO ECOLOGICO</b>									
Legislación Específica para el manejo de residuos y la protección del Medio Ambiente		X					X		
Cultura del Reciclaje	X						X		
Peligro de Contaminación				X			X		

Fuente: Esta investigación, Consacá 2007.

## 4.7 Valoración de Factores Externos.

### 4.7.1 Oportunidades

- **Promoción de la participación ciudadana.** Con las juntas de acción comunal y principalmente con los líderes comunitarios se conseguido sensibilizar y preparar a las personas para cualquier emergencia que se presente tanto por cuestiones naturales como sociales.
- **Ingresos por Venta de Servicios.** Como se menciona en el referente corporativo, la administración actual de la Dirección Local De Salud De Consacá ha reflejado un buen desempeño en los ingresos por venta de servicios de salud el cual se demuestra con la contratación formal de servicios de salud con ARS y EPS, la gestión de recursos a través de la elaboración de proyectos tanto en el área del Plan de Atención Básica (PAB), como en Saneamiento Básico; lo cual ha repercutido positivamente en la situación financiera del Dirección Local De Salud en el sentido de que se ha incrementado la prestación de servicios, y se ha generado la consecución de recursos adicionales para el mejoramiento de la capacidad instalada de Dirección Local De Salud De Consacá.
- **Ubicación y Segmentación Eficaz del Mercado.** El Hospital De Consacá (ESE) y La Dirección Local De Salud presta sus servicios a usuarios tanto de la zona urbana como de la rural del municipio, conformando un gran número de clientes distribuidos en el régimen subsidiado, contributivo, particulares y vinculados, lo que demuestra una eficaz ubicación y segmentación del servicio que le garantiza la demanda creciente y continua de sus servicios que favorecen su estado de actividad financiera, económica.
- **Globalización de la economía.** La apertura de mercados, el tratado de libre comercio considerado como una oportunidad para adquirir tecnología que ayuden a mejorar los procesos y procedimientos administrativos y la Dirección Local De Salud De Consacá, para convertirlo en una institución prestadora de servicios de salud con calidad y eficiencia y al mismo tiempo se puede convertir en una amenaza si la Dirección Local De Salud De Consacá no cuenta con los recursos necesarios tanto físicos como humanos para su normal funcionamiento.

### 4.7.2 Amenazas

- **Desempleo y Pobreza.** El creciente nivel de desempleo, subempleo y deterioro del ingreso que se viene presentando en los últimos años en el Municipio de Consacá y en el todo el Departamento de Nariño, esta por encima del promedio nacional, debido a una débil estructura productiva, golpeada gravemente por la apertura económica indiscriminada y la baja competitividad de la economía regional. Por su parte los sectores que mas trabajadores vinculan en Consacá son el comercio y el agropecuario, acentuando

ostensiblemente el deterioro en las condiciones de la calidad de vida de la población.

- **Grupos Violentos al margen de la ley.** La actual problemática por la que atraviesa el país, debido a la presencia de grupos guerrilleros, paramilitares y delincuencia organizada han hecho que la economía en general sufra un gran estancamiento. En cuanto al sector de salud, estos grupos en el pasado impedían el normal acceso a regiones en donde el Hospital De Consacá y la Dirección Local De Salud cuenta con centros de salud en poblaciones aledañas al Municipio, igualmente se dificulta la ejecución de programas de promoción y prevención de enfermedades en zonas apartadas. Cabe resaltar que la política de seguridad del actual gobierno, ha mejorado significativamente las condiciones de seguridad lo cual se repercute en una reactivación de la economía y que La Dirección Local De Salud pueda prestar de manera adecuada los servicios de salud sobre todo a la población del sector rural.
- **Calidad de Vida.** De la población total del municipio de Consacá el 23.3% carece de una vivienda adecuada, en área urbana el 5% no tiene servicios públicos adecuados y en el área rural el 70%, el índice de pobreza está en el 50%, el de miseria en el 20%. Un 33% de la población se encuentra en hacinamiento crítico, todo esto refleja la situación precaria en la que se encuentra la mitad de la población del Municipio de Consacá, traducida en una inadecuada calidad de vida. Esta situación es amenazante tanto PARA la Dirección Local de Salud ya que los pobladores no tienen acceso a los servicios de salud y esta por lo tanto no podrá aumentar su cobertura ni su estructura física al disminuir los recursos que percibe.
- **Desequilibrio económico por aseguramiento en salud en Nariño.** La implicación financiera de esta amenaza para la Dirección Local De Salud a través del hospital de Consacá (ESE) tiene que ver con que la prestación de servicios de salud a la población no tenga un soporte para su cobro, ocasionando gastos para la institución y afectando su rentabilidad.
- **Asignación inapropiada del carné del SISBEN.** Este mal manejo por parte de la administración municipal de Consacá ha acarreado consecuencias negativas para la situación financiera de la Dirección Local De Salud y por ende la del Hospital (ESE), ya que se ve obligado a prestar el servicio sin recibir ninguna retribución económica, implicando un gasto que a su vez genera menores márgenes de utilidad neta.

#### **4.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE DEL ÁREA FINANCIERA.**

Esta matriz fue construida con el fin de resumir y evaluar las oportunidades y amenazas que son decisivas en la Dirección Local De Salud, para lo cual, al igual que en la MEFI, se contó con la participación del personal directivo de la Dirección Local y del Hospital De Consacá y se llevó a cabo lo siguiente:

a. Se realizó un listado de las oportunidades y amenazas decisivas para las Finanzas de la organización, identificadas en el análisis del ambiente interno del área.

b. Posteriormente, teniendo en cuenta el criterio de los participantes, se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.00 (no es importante) a 1,00 (muy importante) teniendo en cuenta que éste representa la importancia relativa de dicho factor externo para que la entidad pueda alcanzar el éxito a partir del mejoramiento en el área financiera.

c. A continuación, con el consenso de los participantes se logró asignar a cada factor una calificación, la cual se basó en el parámetro de 1 a 4, donde: 4 = gran oportunidad, 3 = oportunidad menor, 2 = amenaza menor y 1 = gran amenaza.

d. Se obtuvo una calificación ponderada, multiplicando el peso de cada factor por la calificación asignada.

e. Por último, como resultado de la suma de las calificaciones ponderadas, se obtuvo el total ponderado de Área financiera.

De esta manera, la Matriz de Evaluación de Factores Externos resultante es:

**Cuadro 23. Matriz de Evaluación del Factor Externo – MEFE**

FACTORES EXTERNOS CLAVE	POND.	CALIFICAC.	P X C
<b>Oportunidades:</b>			
1. Promoción de la Participación Ciudadana	0.14	4	0.56
2. Ingresos por Venta de Servicios	0,12	4	0,48
3. Ubicación y segmentación eficaz del mercado.	0,12	4	0,48
4. Globalización de la economía.	0,10	4	0,40
<b>Amenazas:</b>			
1. Desempleo y pobreza	0,11	1	0,11
2. Grupos Violentos al Margen de la Ley	0.11	1	0.11
3. Calidad de Vida	0.10	1	0.10
4. Desequilibrio económico por aseguramiento en salud en Nariño.	0,11	1	0,11
5. Asignación inapropiada del carné del SISBEN.	0,09	1	0,09
TOTAL	1,00		2,44

Fuente: Esta investigación, Consacá 2007.

El valor de la MEFE, inferior a 2,50 refleja que Dirección Local De Salud posee grandes amenazas, por lo cual, debe orientar sus esfuerzos a seguir estrategias que capitalicen sus oportunidades y minimicen estas fuertes amenazas. Puede decirse que una respuesta positiva y efectiva a sus oportunidades le permite contrarrestar amenazas, las cuales tienen un peso importante en el entorno externo de la Dirección Local De Salud y por lo tanto se requiere de nuevas estrategias con el fin de que estas sean reducidas.

## 4.9 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO - MPC

Por medio de esta matriz se pretende identificar el grado de competitividad de la entidad, con relación a los principales competidores. En este sentido, se han establecido siete factores para el éxito competitivo en este tipo de entidades, y además se han determinado para la Dirección Local De Salud de Consacá dos entes que velan por la prestación del servicio de salud en sus municipios correspondientes como sus principales competidores. Para cumplir con lo anterior, fue necesaria una reunión con el Director local de salud y con los demás funcionarios que lo componen. (Mesa Redonda). Se motivó la actividad de establecer la matriz de perfil competitivo para La Dirección Local De Salud de Consacá, enfatizando la importancia que ésta tiene al evaluar si verdaderamente la entidad se encuentra en un buen nivel competitivo como todos lo han percibido, pero en muy pocas ocasiones corroborada. ( ver Anexo C)

Después de explicar el objetivo de la matriz para su construcción, se comenzó la elaboración de la matriz, para lo cual el Director local de salud junto con sus colaboradores propusieron diferentes factores que consideraban claves para el éxito competitivo de La Dirección Local De Salud de Consacá, los cuales fueron seleccionados los mas relevantes e importantes, quedando finalmente definidos Siete factores. De otra parte, teniendo en cuenta la información suministrada por el personal participante, y atendiendo a los datos que proporciona el Instituto Departamental de salud en cuanto a equipamiento de salud en el Municipio, se logró establecer dos entes como principales competidores en la vigilancia por el buen servicio de salud. La importancia asignada a cada factor también fue determinada según el criterio del Director Local De Salud y colaboradores del ente, quedando el financiamiento de la entidad con recursos propios, eficiencia financiera y calidad de los servicios, como los factores más importantes, seguidos del liderazgo, manejo acertado de obligaciones laborales en el corto y largo plazo, talento humano y por último la oferta de los servicios de salud.

**4.9.1 Análisis del Perfil Competitivo.** El estudio de los rivales se constituye en parte fundamental para el éxito o fracaso de la actividad empresarial en el cual un negocio se desenvuelve y, en el caso particular la Dirección Local De Salud, teniendo en cuenta que para tal efecto no exista una entidad que posea las mismas características de la Dirección Local, se procederá a compararlo con entidades que presten algunos de los servicios que la entidad ofrece.

Específicamente con las entidades anteriormente mencionadas. Dirección Local De Salud De Sandoná y Yacuánquer.

- **Factores Claves de Éxito.**

- ❖ **Financiamiento de la Entidad con Recursos Propios.** Este Factor de éxito puede confirmarse con los indicadores de endeudamiento interno y externo de la Dirección Local De Salud durante los años 2004 al 2006, los que indican que la entidad no ha tenido la necesidad de recurrir a financiación externa para poder cumplir con sus obligaciones laborales.

- ❖ **Eficiencia Financiera.** Este factor de éxito ha estado respaldado en gran medida por su patrimonio, dicho de otra manera, la entidad ha hecho un uso eficiente de sus recursos propios para generar excedentes.

- ❖ **Calidad de los servicios.** Esta sujeta a la veracidad, oportunidad y pertinencia de los diagnósticos en pro del bienestar del usuario, la seriedad y responsabilidad en el desempeño de las funciones de los empleados, de tal manera que satisfaga las necesidades de los clientes.

- ❖ **Liderazgo.** Este factor de éxito esta dado por la forma y el manejo que se le ha venido dando a la Dirección Local De Salud, logrando obtener mayor confiabilidad por parte de la comunidad convirtiéndola en un líder capaz de manejar cualquier situación que se presente.

- ❖ **Manejo Acertado de obligaciones laborales en el corto y largo plazo.** Factor de éxito importante ya que la Dirección Local De Salud posee la capacidad de cumplir con todas sus obligaciones impidiendo inconvenientes futuros que puedan afectar su estado de actividad financiera económica.

- ❖ **Talento Humano.** La Dirección Local actualmente cuenta con personal altamente capacitado en su área de influencia, 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 entidad llenando todos los requisitos necesarios para la prestación de los servicios que se brinda a la comunidad de Consacá; entre los cuales tenemos: un ingeniero de sistemas que se ocupa del manejo del SISBEN, una enfermera que se encarga del P.A.B, un Técnico de Saneamiento que se encarga de la sanidad y un Director Local que brinda apoyo en general a todas estas áreas y a velar por los servicios de salud por parte de la E.S.E.

- ❖ **Oferta De Servicios De Salud.** Es un factor muy importante dada la complejidad y a las necesidades que los Consaqueños necesitan, llenando todas sus expectativas en lo que se refiere a saneamiento, Plan De Atención Básica, Sisben y a la oportuna atención en salud en el Hospital.

A partir de lo anterior, se construyó la siguiente matriz:

**Cuadro 24. Matriz de Perfil Competitivo – MPC**

FACTORES CLAVES DE EXITO	PONDERACIÓN	DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD CONSACÁ		DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD YACUANQUER		DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD SANDONÁ	
		CALIFIC	CXP	CALIFIC	CXP	CALIFIC	CXP
FINANCIAMIENTO DE LA ENTIDAD CON RECURSOS PROPIOS.	0.20	4	0.80	3	0.60	4	0.40
EFICIENCIA FINANCIERA.	0.10	3	0.30	2	0.10	3	0.30
CALIDAD DE LOS SEVICIOS	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
LIDERAZGO	0.20	4	0.80	2	0.40	4	0.80
MANEJO ACERTADO DE OBLIGACIONES LABORALES EN EL CORTO Y LARGO PLAZO.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
TALENTO HUMANO	0.10	3	0.30	3	0.10	2	0.30
OFERTA DE LOS SERVICIOS DE SALUD	0.10	3	0.30	2	0.10	3	0.30
TOTAL	1.00		<b>3.55</b>		2.20		3.00

Fuente: Esta investigación, Consacá 2007.

Según el grado de competitividad los resultados obtenidos son los siguientes:

1. Dirección Local De Salud De Consacá. = 3.55
2. Dirección Local De Salud De Sandoná. = 3.00
3. Dirección Local De Salud De Yacuánquer. = 2.20

En cuanto a los servicios con los que la Dirección Local De Salud De Consacá compite, según los resultados el competidor más fuerte de la Dirección Local De Salud De Consacá, es la Dirección Local De Salud De Sandoná, con un resultado total de 3.00 esto dado a que al igual a la Dirección Local de Consacá también posee un alto grado en el financiamiento de la entidad con recursos propios y su liderazgo, entre otros factores relevantes; El competidor más débil es la Dirección Local De Salud De Yacuánquer con un resultado de 2.20 dada

a que el financiamiento con sus recursos no se lo hace de forma acertada y por falta de una buena eficiencia financiera presentándose un problema en el manejo administrativo financiero y por la carencia de otros factores.

Puede observarse y confirmarse que la Dirección Local De Salud De Consacá se perfila como el ente más competitivo dentro de los servicios de salud en su área de influencia.

## **5. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **5.1 MATRIZ DOFA DEL ÁREA FINANCIERA**

Después de identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en las matrices anteriores, con la matriz DOFA se establecieron las relaciones internas y externas posibles, de tal manera que se obtuvo como resultado estrategias FO, DO, FA Y DA, útiles para el mejoramiento de entorno financiero Dirección Local De Salud De Consacá (ver cuadro 23).

**Cuadro 25. MATRIZ DOFA DEL AREA FINANCIERA DIRECCIÓN LOCAL DE SALUD DE CONSACÁ**

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1. Financiamiento de la entidad con recursos propios. F2. Buen capital de trabajo F3. Eficiencia financiera F4. Liderazgo F5. Eficiencia económica. F6. Manejo acertado de obligaciones laborales en el corto y largo plazo	D1. Baja inversión en planta y equipo. D2. Comunicación D3. Estructura organizacional D4. Altos valores en gastos administrativos.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
01. promoción de la participación ciudadana. 02. ingresos por venta de servicios. 03. ubicación y segmentación eficaz del mercado. 04. Globalización de la economía.	F1, O2. Gestionar por parte de la gerencia nuevos proyectos para la entidad, de tal manera que puedan ser cofinanciados (recursos Dirección Local y recursos de la entidad aportante) en beneficio de la Dirección Local y la población usuaria. F1, O1, O2, O3. Indagar sobre la demanda insatisfecha en servicios por parte de la D.L.S con el fin de promover inversiones que garanticen la prestación de nuevos servicios o el mejoramiento de los ya existentes. F3, F5, O3. Incrementar la inversión en activos productivos que generen mayor venta de servicios, aprovechando la demanda actual. F4, O1. Mantener este nivel y demostrarlo a la comunidad que lo necesita.	D1, O2. Aprovechar el dinamismo e iniciativa gerencial para buscar captar mayores recursos, aumentando tecnología para cubrir nuevos servicios dentro de un mercado ya asegurado. D4, O2. Establecer un mecanismo que garantice la reducción de gastos de personal y administrativo, gracias a los ingresos percibidos por la venta de los servicios. D2, D3, O1. Afianzar la participación ciudadana y afianzar la comunicación en toda la organización.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
A1. Desempleo y pobreza. A2. Grupos violentos al margen de la ley. A3. Calidad de vida. A4. Desequilibrio económico por aseguramiento en salud en Nariño. A5. Asignación inapropiada del carné del SISBEN.	F1, F2, F3, F5, A1. En cuanto a la contratación de personal que este esté en la obligación de implementar la planeación estratégica, que ayude a mejorar la calidad y la venta de servicios; manteniendo los alcances ya logrados. F3, F5, A4. Mantener ingresos operacionales a través de la venta eficiente de servicios de salud, que permitan contrarrestar la amenaza por aseguramiento en salud en Nariño. F1, F6, A5. Promover ante autoridades municipales y departamentales la depuración del SISBEN con el fin de reducir las amenazas financieras para la entidad en cuanto a costos por prestación de servicios, logrando mantener y / o mejorar los buenos índices actuales	D1, A1. Establecer una adecuada planeación estratégica y financiera, encaminada a aumentar la inversión en planta y equipo para mejorar los servicios de salud a la población mas necesitada. D2, A2. La comunicación y el dialogo ayudan a concientizar y contrarrestar la mala influencia de grupos violentos. D4, A5. Bajar los gastos administrativos en general para hacer buen uso de estos y poder contrarrestar la asignación inapropiada del carné.

## 5.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA).

Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa, su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas Fuerzas Financiera [FF] y Ventaja Competitiva [VC] y dos dimensiones externas Estabilidad Ambiental [EA] y Fuerza de la Industria [FI]. Estos factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica de la organización. 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 26. Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) para la Dirección Local De Salud De Consacá.**

<b>A) Estabilidad Ambiental</b>	<b>Calificación</b>						<b>Promedio</b>
	1	2	3	4	5	6	
Cambios tecnológicos planta y equipo			-				- 18/5
Voluntad política de autoridades locales y departamentales			-				
Variación de la demanda			-				
Presión competitiva				-			
Software para el sector salud					-		
<b>Total Factor</b>			9	4	5		-3.60
<b>B) Fuerza de la Industria</b>							
	1	2	3	4	5	6	<b>Promedio</b>
Potencial de crecimiento				+			20/5
Estabilidad financiera				+			
Potencial de excedentes			+				
Productividad, utilización de la capacidad				+			
Capacidad de Cubrimiento del Servicio					+		
<b>Total Factor</b>			3	1 2	5		4.0
<b>C) Ventaja Competitiva</b>							
	1	2	3	4	5	6	<b>Promedio</b>
Participación en el mercado		-					-13/5
Oferta de servicios				-			
Calidad del servicio			-				
Imagen Corporativa		-					
Ubicación		-					
<b>Total Factor</b>		6	3	4			-2.60
<b>D) Fuerza Financiera</b>							
	1	2	3	4	5	6	<b>Promedio</b>
Rendimiento sobre la inversión		+					

liquidez			+				12/5
Capital de trabajo		+					
Endeudamiento			+				
Crecimiento en ventas		+					
Total Factor		6	6				2.4

Fuente: Esta Investigación, Consacá 2007.

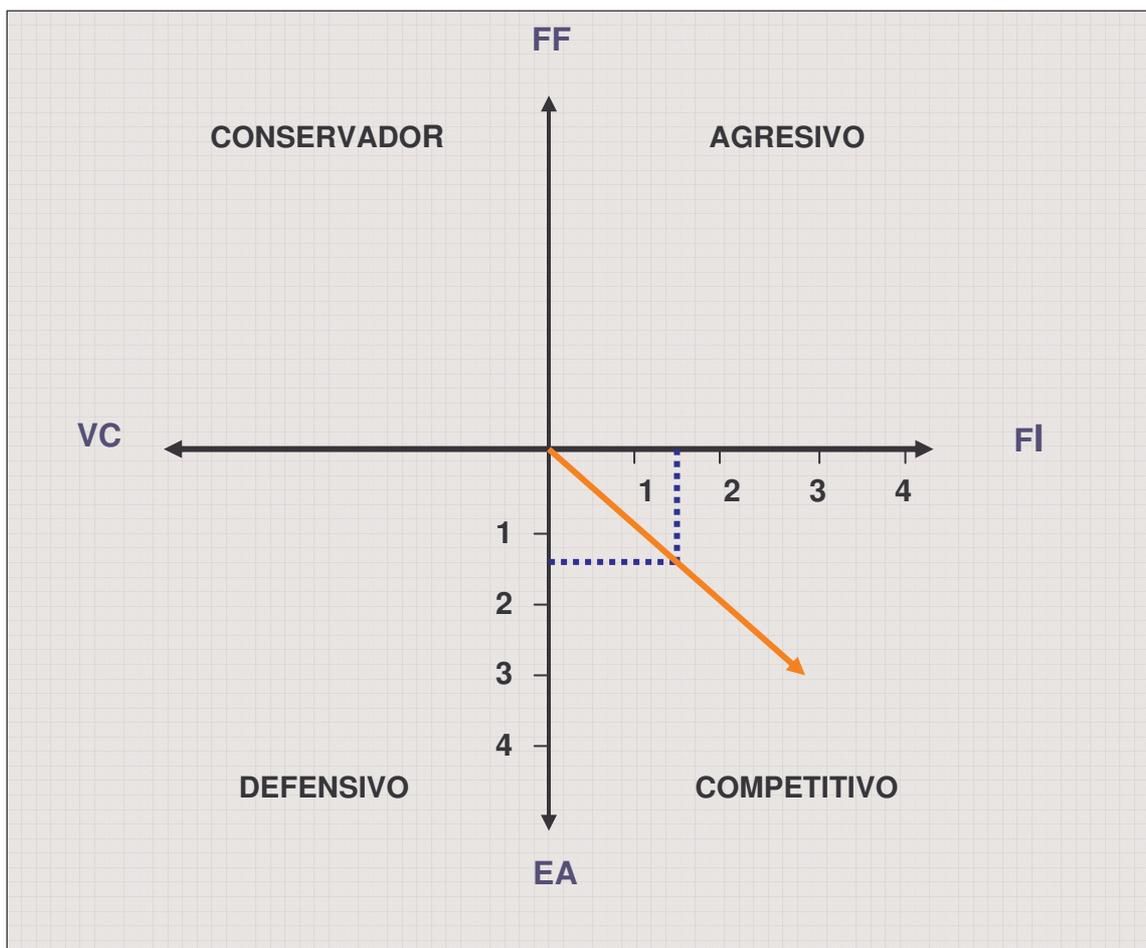
El vector direccional coordina

$$\text{Eje X} = \text{FI} + \text{VC} = 4.0 + (-2.6) = 1.4$$

$$\text{Eje Y} = \text{FF} + \text{EA} = 2.4 + (-3.6) = -1.4$$

$$\text{Punto Resultante (X, Y)} = (+1.4; -1.4)$$

**Figura 3. Matriz de Posición Estratégica Y Acción - PEEA.**



Fuente: Esta Investigación, Consacá 2007.

El vector direccional está ubicado en el cuadrante **Competitivo** de la Matriz PEEA, lo que significa que La Dirección Local De Salud De Consacá, se encuentra en buena posición con excelentes ventajas competitivas de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de: Aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto, El desarrollo de productos de salud, la integración horizontal hacia delante y hacia atrás, concéntricos, horizontales o una combinación de ellas pueden ser factibles.

## **6. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **6.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO**

El plan estratégico ha sido diseñado para un horizonte de tiempo de dos años, período dentro del cual se pretende el cumplimiento de las estrategias planteadas para el crecimiento y desarrollo de la entidad.

### **6.2 REDEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Se considera que los principios corporativos son un componente fundamental para cualquier acción que La Dirección Local de Salud pretenda adelantar. De ahí que se han establecido los siguientes principios, acordes con los resultados que se pretende alcanzar con el desarrollo del presente plan estratégico:

- Racionalidad. En el sentido de que La Dirección Local de Salud, como Entidad Social del Estado debe realizar una racional utilización de recursos, buscando un equilibrio entre su sostenibilidad económica y el beneficio social.
- Efectividad. La entidad debe establecer como un compromiso el aplicar políticas efectivas en su operación para la maximización del su valor como organización. Sólo de esa manera, podrá brindar servicios de calidad.
- Sentido de pertenencia. Si bien La Dirección Local de Salud del municipio de Consacá en la actualidad goza de un personal idóneo para la prestación del servicio, así como el perteneciente al área administrativa, es necesario que se creen mecanismos para la satisfacción de todos los miembros de la organización, creando un sentido de pertenencia que le permita crecer y consolidarse.
- Respeto a la dignidad humana. Como ente que vela por la prestación del servicio de salud en el municipio de Consacá, ofrecerá en todo momento y sin discriminación, que se cumpla con todo lo establecido por la ley al servicio de la salud consaqueña, teniendo en cuenta un alto sentido humano.

### **6.3 NUEVA MISIÓN**

Contribuir a la conservación de la vida humana, a través de la vigilancia y el control de la prestación del servicio con el mejoramiento continuo en la prestación de servicios de salud de nivel I y II a la población del Municipio de Consacá, enmarcado en los principios de racionalidad, efectividad, sentido de pertenencia, respeto a la dignidad humana.

## **6.4 NUEVA VISIÓN**

La Dirección Local de Salud será en los próximos dos (2) años una Institución Pública líder de excelencia asistencial, comprometida con la vigilancia y el control de la prestación de los servicios de salud, cubriendo todas las necesidades de la comunidad Consaqueña, prestando una atención en salud con calidad humana, ágil, profesional, responsable y eficiente en el uso de los recursos disponibles.

## **6.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Maximizar el nivel de venta de servicios de salud y los ingresos totales de La Dirección Local de Salud, a través de la gestión, el mejoramiento del servicio de salud con la inversión en activos productivos.
- Estabilizar la liquidez de la entidad a través de mecanismos que garanticen una captación efectiva de recursos, permitiendo que ésta disponga del respaldo suficiente para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.
- Mejorar los márgenes de utilidad operacional y utilidad neta para La Dirección Local de Salud, a través del mantenimiento de los niveles de ingresos y la reducción de gastos administrativos.

## 7. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

### 7.1 ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta las amenazas del ambiente externo, la prioridad La Dirección Local de Salud De Consacá será la de conservar su liderazgo como Ente Social del Estado, para lo cual requerirá mantener e incrementar la venta de servicios y a la vez la cobertura de usuarios, lo que junto con otras estrategias garantizará mayores ingresos y por ende un mejor respaldo patrimonial.

De otra parte, hablando de las debilidades financieras de la entidad, las cuales se encuentran centradas principalmente en la falta de liquidez, las estrategias resultantes deberán contrarrestar los factores financieros negativos de tal manera que la entidad pueda cumplir con sus obligaciones en el corto plazo, disponer de un verdadero capital de trabajo y mejorar sus utilidades.

Atendiendo a estos dos aspectos y a los resultados de la matriz DOFA, así como a los objetivos estratégicos planteados, se han construido agrupaciones de estrategias, las cuales a su vez se consolidan en cinco macroestrategias para su cumplimiento de la siguiente manera:

**7.1.1 Macroestrategia 1.** Inversión en planta y equipos médicos y contratación de personal necesario para mejorar la venta de servicios de salud en especialidades que hasta el momento no ha sido satisfecha, maximizando su nivel ofreciéndolo de manera eficiente.

Dentro de esta estrategia, teniendo en cuenta, por una parte, las expectativas de la población usuaria así como su grado de satisfacción con los diferentes servicios prestados como en el Plan De Atención Básica (PAB), Saneamiento Básico y Sisben; y por otra, los más bajos niveles de crecimiento en ventas de servicios de salud que cada especialidad ha logrado y que deben ser mejorados.

• **Estrategias agrupadas de la matriz DOFA:**

F1, F1, O2, O3. Indagar sobre la demanda insatisfecha en servicios de salud para la D.L.S con el fin de promover inversiones que garanticen la prestación de nuevos servicios o el mejoramiento de los ya existentes

F3, F5, O3. Incrementar la inversión en activos productivos que generen mayor venta de servicios, aprovechando la demanda actual.

D1, O2. Aprovechar el dinamismo e iniciativa gerencial para buscar captar mayores recursos, aumentando tecnología para cubrir nuevos servicios dentro de un mercado ya asegurado.

**7.1.2 Macroestrategia 2.** Maximizar el valor de la entidad a través de la gestión de nuevos recursos ante entidades estatales locales o municipales, que mejoren el estado de resultados, demostrando además una buena gestión que garantice la asignación directa de recursos por parte del Instituto Departamental de Salud de Nariño.

• **Estrategias agrupadas de la matriz DOFA:**

F1, O2. Gestionar por parte de la gerencia nuevos proyectos para la entidad, de tal manera que puedan ser cofinanciados (recursos Dirección Local y recursos de la entidad aportante) en beneficio de la Dirección Local y la población usuaria aumentando los ingresos en la venta de servicios.

F3, F5, O3. Mantener ingresos operacionales a través de la venta eficiente de servicios de salud, que permitan contrarrestar la amenaza por aseguramiento en salud en Nariño.

**7.1.3 Macroestrategia 3.** Aumento de cobertura de usuarios del régimen subsidiado en el municipio, promoviendo ante autoridades municipales la depuración del SISBEN.

• **Estrategia de la matriz DOFA:**

F1, F6, A5. Promover ante autoridades municipales y departamentales la depuración del SISBEN con el fin de reducir las amenazas financieras para la entidad en cuanto a costos por prestación de servicios, logrando mantener y / o mejorar los buenos índices actuales.

**7.1.4 Macroestrategia 4.** Reducción de gastos administrativos a través de la implementación de planeación estratégica que ayude a un mejor manejo de los recursos destinados a La Dirección Local De Salud.

• **Estrategia de la matriz DOFA:**

D4, O2. Establecer un mecanismo que garantice la reducción de gastos de personal y administrativo, gracias a los ingresos percibidos por la venta de los servicios. Sin descuidar la calidad del servicio.

## 7.2 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA - CPE

Con el fin de seleccionar la mejor estrategia o combinación de estrategias que la Dirección Local De Salud De Consacá debe seguir, se ha elaborado la matriz CPE, de la siguiente manera:

- a. Se tomó como base la lista de factores internos y externos identificados en la primera parte (MEFE y MEFI), que son considerados críticos para el éxito financiero de la Dirección Local De Salud De Consacá.
- b. Se asignó los valores correspondientes a la ponderación que cada factor crítico tanto como interno como externo recibió con anterioridad en la MEFI y MEFE respectivamente.
- c. Se consignó en la parte superior horizontal las cinco estrategias seleccionadas a partir de la elaboración de las matrices DOFA financiera, PEYEA.
- d. Se determinó los puntajes de grado relativo de atracción de cada estrategia sobre las demás, frente a cada factor en particular. Se tuvo en cuenta un rango de puntajes de grado de atracción de 1 a 4 en donde: 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo y 4 = muy atractivo. Esto en los casos en que el factor sí afectaba la selección de determinada estrategia, de lo contrario, se asignó un guión para dar a conocer que el factor NO afectó la selección de las estrategias.
- e. Se multiplicó la ponderación de cada factor por el PA asignado, obteniendo como resultado un puntaje total de grado de atracción PTA, que significa el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa.
- f. Se calculó la suma total del grado de atracción a partir de la suma de todos los PTA de cada estrategia alternativa, con el fin de establecer la estrategia más atractiva.
- g. Se estableció un referente cuantitativo para la comparación de los puntajes resultantes de la CPE para cada estrategia, para lo cual se tomó un PTA mínimo de 1 (estrategia sin atractivo) y un PTA máximo de 4 (estrategia muy atractiva). Esto tanto para los factores internos como para los externos, de manera tal que la sumatoria total del PTA tendría un mínimo de 2 y un máximo de 8. Dentro de este rango, teniendo en cuenta las estrategias seleccionadas, el referente escogido para la comparación del PTA total de cada estrategia se encuentra entre 4,00 y 6.00.

La matriz CPE obtenida es la siguiente:

**Cuadro 27. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica - CPE**

VARIABLES CLAVES	CAL	MACROESTRATEGIAS ALTERNATIVAS								JUSTIFICACION DEL PA
		Inversión en equipos de salud para un mejor servicio.		Maximizar el valor de la entidad a través de la gestión de nuevos recursos.		Aumento de cobertura de usuarios promoviendo la depuración del SISBEN.		Reducción de gastos administrativos a través de una buena planeación estratégica y contratación de personal necesario para la prestación de los servicios.		
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
INTERNAS:										
1. Financiamiento de la entidad con recursos propios.	0.12	4	0.48	1	0.12	3	0.36	4	0.48	Este factor posee mayor influencia para la selección de estrategias de inversión minimizando costos y maximizando ingresos.
2. Buen capital de trabajo.	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	Debido a que se refiere a la disponibilidad de recursos en el corto plazo el factor ejerce poca influencia en la selección de estrategias.
3. Eficiencia financiera.	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	El rendimiento del patrimonio respalda en gran medida las estrategias de inversión y de incremento de cobertura.
4. Liderazgo	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	Liderazgo implica mayor responsabilidad en la prestación de los servicios.
5. Eficiencia económica.	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	2	0.18	Igualmente, el rendimiento de los activos respalda en gran medida las estrategias de inversión y cobertura.
6. Manejo acertado de obligaciones laborales en el corto y largo plazo.	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	Este factor únicamente influye en la estrategia que tiene que ver con la contratación.

7. Baja inversión en planta y equipo.	0.11	4	0.44	2	0.22	1	0.11	1	0.11	Directamente esta falencia afecta la selección de la estrategia de inversión en planta y equipo.
8. Comunicación	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	Este factor disminuye el buen ambiente administrativo.
9. Estructura organizacional	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	Al igual que la comunicación frena la buena administración.
10. Altos valores en gastos administrativos.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	Los gastos administrativos únicamente afectan de manera importante la selección de la estrategia de reducción de dichos gastos.
	<b>1.00</b>									
<b>EXTERNAS</b>										
1. Promoción de la participación ciudadana.	0.13	3	0.36	2	0.24	3	0.36	1	0.12	Este factor da mayor confianza y seguridad en la prestación de los servicios.
2. Ingresos por Venta de Servicios.	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	El ingreso por las ventas en los servicios de salud afianza la situación administrativa y financiera.
3. Ubicación y segmentación eficaz del mercado.	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	1	0.12	Esta fortaleza influye de manera favorable para adelantar estrategias de incremento de ventas en salud.
4. Globalización de la economía.	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20	3	0.30	Oportunidad para obtener mayor y mejor tecnología para mejorar los servicios.
5. Desempleo y pobreza.	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	Débil estructura productiva, baja competitividad en la economía regional esto agudiza la calidad de vida.
6. Grupos violentos al margen de la ley.	0.11	3	0.33	2	0.22	1	0.11	2	0.22	No abra total seguridad a la hora de hacer cualquier trabajo social.

7. Calidad de vida.	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	Hay ciertos sectores donde hace falta mas influencia de salud y trabajo social.
8. Desequilibrio económico por aseguramiento en salud de Nariño.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	La generación de gastos adicionales para la entidad derivada de este factor afecta cualquier decisión de inversión o búsqueda de mayores ingresos
9. Asignación inapropiada del carné del SISBEN.	0.12	2	0.24	1	0.12	4	0.48	2	0.24	Esta amenaza a nivel municipal acarrea consecuencias mas graves para la estrategia de aumento de cobertura.
TOTAL	1.00		6.03		4.15		5.06		4.31	

Donde:

PA = Puntaje del Atractivo

PTA = Puntaje Total del Atractivo

Escala de Calificaciones del Atractivo

1 = No es Atractivo

2 = Algo Atractivo

3 = Bastante Atractivo

4 = Muy Atractivo

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

Teniendo en cuenta los **PTA** totales así como el como el referente cuantitativo establecido como mínimo de 4 y máximo de 6 para determinar la atractividad de estas estrategias, se observa que tres de ellas se encuentran dentro del rango de aceptabilidad y comparando unas con otras se establece que la más atractiva y aceptable se refiere a la inversión en equipos de salud para un mejor servicio, la cual se complementa con la de contratación de personal necesario para prestación de los servicios de salud con el fin de incrementar las ventas y cobertura de los servicios y necesidades de la población sin dejar de percibir estos ingresos por una demanda asegurada, y a la vez reducir gastos de personal que influyen sobre los gastos administrativos de La Dirección Local De Salud de Consacá. También se considera de gran

importancia según la realidad económica y financiera de la Dirección Local De Salud, dar viabilidad a las estrategias que tienen que ver con el aumento de cobertura en el Municipio.

De otra parte, se observa que la estrategia de gestión de recursos para maximizar el valor de la empresa es la menos atractiva, ya que atendiendo al referente cuantitativo de la matriz ésta obtuvo un puntaje inferior, pero de todas maneras no constituye gran diferencia con respecto al rango de aceptabilidad, por lo que no puede considerarse descartable. Esto puede respaldarse además con el hecho de que uno de los factores determinantes para la consolidación como un ente nivel II es el aumento de sus ingresos, el cual puede fortalecerse con la gestión efectiva de recursos por parte del Instituto Departamental de Salud de Nariño.

### **7.3 Plan Operativo**

Las estrategias definidas a partir de la matriz DOFA Y correlacionadas con la matriz PEEA se operativizan a continuación:

**Cuadro 28. Plan Operativo**

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES
1. Maximizar el nivel de venta de servicios de salud y los ingresos totales de la Dirección Local De Salud, a través de la gestión, el mejoramiento del servicio de salud con la inversión en activos productivos.	Inversión en equipo especial para la prestación de un servicio con calidad.	Adquisición del 100% en equipos especiales requeridos para la prestación del servicio.	Solicitar cotizaciones de los equipos requeridos. Efectuar la adquisición de equipos.	Director local de salud. Contador.	2 meses	Financieros (4.500.00)  Humanos.  Logísticos.	Disposición del 90% de equipos necesarios para un mejor servicio de salud en Consacá.
		Prestación del servicio en sus áreas con calidad y responsabilidad.	Capacitar al personal involucrado para que de buen uso de los equipos adquiridos.	Director local de salud. Jefes de cada área.	1 mes	Financieros (500.000)	Adecuada utilización de los equipos adquiridos en un 95%.
	Aumento cobertura de usuarios promoviendo la depuración del SISBEN.	Asignación al 80% de la población de bajos recursos del municipio del carné de salud.  Cobertura del 50% de la población perteneciente al régimen subsidiado.	Realizar reunión con autoridades municipales. Mostrar al municipio el registro de personas atendidas con carné de vinculados que poseen capacidad de pago, así como el registro total de usuarios que no poseen carné.	Director local de salud. Trabajadora social. Alcaldía.	2 meses		Incremento de la atención de usuarios con carné de salud en un 90% de acuerdo con el nuevo SISBEN.

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES
2. Mejorar los márgenes de utilidad operacional y utilidad neta para la Dirección Local De Salud, a través del mantenimiento de altos niveles de ingresos y la reducción de gastos administrativos.	Contratación de personal únicamente el necesario para la prestación de los servicios que brinda la Dirección Local De Salud, con el fin de reducir valores en los gastos administrativos.	Incremento anual de los servicios que presta la Dirección Local para generar más ingresos por la atención prestada en un 12% con eficiencia y eficacia.	Elaboración de presupuestos de ingresos, costos y gastos. Establecimiento de mecanismos de control sobre lo planeado y ejecutado.	Director local de salud. Jefes de área.	1 mes		Mayores y mejores servicios por parte de la Dirección Local en un 95% a la población consaqueña.
		Incremento anual promedio de ingresos por procedimientos del 7%.	Elaboración de presupuestos de ingresos, costos y gastos. Establecimiento de mecanismos de control sobre lo planeado y ejecutado.	Director local de salud. Jefes de área	1 mes		Mayor liquidez con altos márgenes de utilidad operacional y utilidad neta y bajos gastos administrativos en un 95%.

<b>COSTO TOTAL DEL PLAN DE ACCION</b>	<b>\$ 5.000.000</b>
---------------------------------------	---------------------

Fuente: Esta Investigación, Consacá, 2007.

**7.3.1 Definición de las 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 MPC, aquí solo se mencionan las estrategias definidas para la institución.

Después de realizar el análisis correspondiente, con base en el diagnóstico interno y externo realizado para la Dirección Local De Salud de Consacá, cuales 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 cuatro grandes estrategias, lo cual se hizo con pleno conocimiento de las directivas de cada uno de los resultados de las matrices, en conjunto con ello 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.

La estrategia es la concreción de las opciones que orientarán las decisiones de la Dirección Local De Salud, sobre actividades y estructuras de la entidad y fijaran un marco de referencia que guiarán todas las acciones durante los dos años. 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 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (CPE), aquí se mencionan las estrategias ha desarrollar definidas para la institución.

### **7.3.2 Estrategias de Negocio.**

- **Inversión en equipos de salud para un mejor servicio.** Esta estrategia pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los servicios que ofrece la Dirección Local De Salud, a través de la actualización de los servicios dándoles aplicaciones de acuerdo al Sistema de Garantía de Seguridad Social, en cuanto a la habilitación del servicio se refiere. Para ello se requiere un gasto que aunque económico, de despliegue, interés e ímpetu para brindar un servicio con calidad y que los usuarios se sientan satisfechos a la hora de solicitar su servicio.

- **Maximizar el valor de la entidad a través de la gestión de nuevos recursos.** Esta estrategia intenta dar mayor confiabilidad y solidez a la Dirección Local De Salud cubriendo todas sus obligaciones con responsabilidad y dando a la comunidad un servicio optimo de calidad, recurriendo sin embargo a la búsqueda de nuevos recursos ante entidades estatales locales o municipales.

- **Aumento de cobertura de usuarios promoviendo la depuración del SISBEN.** Esta estrategia hace énfasis en identificar la población que no tiene carné y realmente lo necesita para los servicios de salud, logrando así alcanzar el cubrimiento de toda la población favorecida; no obstante es necesario una vigilancia y control a todas las actividades que se adelanten en dicho proceso para limpiar anomalías que se han presentado en el SISBEN.

- **Reducción de gastos administrativos a través de una buena planeación estratégica y contratación de personal necesario para la prestación de los servicios.** Si bien es cierto que en muchas entidades se abastecen de personal innecesario que agudizan los gastos administrativos; es por eso que la Dirección Local De Salud debe identificar las actividades que se van a desarrollar para ubicar el personal adecuado y necesario para dicha actividad; siendo necesario aquí una adecuada planeación estratégica que ayude a contrarrestar un desliz administrativo.

## 8. EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

En este capítulo se pretende demostrar la conveniencia de las estrategias seleccionadas y valoradas.

Haciendo relación a las estrategias estudiadas anteriormente como lo es la inversión en equipos de salud para un mejor servicio y la reducción de gastos administrativos a través de una buena planeación estratégica y contratación de personal necesario para la prestación de los servicios presentarían efectos favorables para la Dirección Local De Salud; en lo que se refiere a la inversión en equipos esto ayudaría a que el servicio dé cobertura a todas o la mayoría de necesidades que presenta la comunidad de Consacá, básicamente en un 95%, en cuanto a la reducción de gastos de administración se daría un manejo eficaz y eficiente en lo que a la manipulación de los nuevos equipos se refiere ya no sería necesario la contratación de mas personal, sino que se daría cierta capacitación al personal ya existente para esta actividad. Si se lleva a cabo estas acciones conllevarían a que la Dirección Local De Salud obtenga un nivel más competitivo.

Ahora bien, recordando las dos estrategias restantes de la matriz cuantitativa de planeación estratégica que tienen que ver una con el aumento de cobertura de usuarios del régimen subsidiado en el municipio promoviendo ante autoridades municipales la depuración del SISBEN, y la otra con la gestión de nuevos recursos ante entidades estatales locales y departamentales que favorezcan la Dirección Local De Salud, se presenta el efecto financiero que dichas estrategias tendrían para éste:

La depuración del SISBEN arrojaría resultados positivos para la Dirección Local De Salud, en el sentido de que suministraría datos reales de la población con o sin capacidad de pago. Esto conllevaría a una asignación efectiva en el municipio, en donde un 80% de la población pobre y vulnerable que en la actualidad no se encuentra afiliada, tendría acceso al servicio de salud, según la meta consignada en el plan operativo del presente trabajo, cuya atención no se constituirá en un gasto como ha ocurrido al final de cada año cuando la Dirección Local De Salud ha tenido que correr con la atención de cierta población vulnerada del municipio cuya responsabilidad no ha sido asumida por las autoridades municipales. Esto a la vez permitirá a la entidad un incremento en sus márgenes netos derivado de unos menores gastos por venta de servicios.

De otra parte, hablando de los usuarios del régimen subsidiado para quienes en la actualidad Dirección Local De Salud posee una baja cobertura (39%, tomado del diagnóstico general de la entidad) se incrementaría la atención a un 50%, lo cual representará mayores ingresos para la entidad.

La estrategia referente a maximizar el valor de la entidad a través de la búsqueda de una asignación directa de recursos por parte del Instituto

departamental de salud, se encuentra correlacionada con la anterior, por lo tanto sus resultados van a ser favorables a ésta en el sentido de que si aumenta la población a atender por parte de la Dirección Local De Salud De Consacá, ésta deberá aumentar su contratación con las diferentes EPS y ARS, lo cual, como se dijo en el diagnóstico del presente trabajo es el factor determinante para que el gobierno departamental y nacional asigne recursos a la Dirección Local De Salud y por ende al Hospital De Consacá (ESE).

En cuanto a la gestión de recursos ante entidades e instituciones Departamentales y Municipales, esto permitirá que Dirección Local De Salud disponga de mayores recursos para la inversión y para su proyección como un ente líder en la prestación de servicios de salud de calidad en lo referente al Plan De Atención Básica (PAB), Sisben y Saneamiento Básico.

## 8.1 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 de la Dirección Local De Salud de Consacá, en términos de resultados eficientes y eficaces frente a la misión, visión y objetivos propuestos.

### 8.1.1 Indicadores de Actividad.

Los indicadores de actividad propiamente facilitan a la organización la coordinación que según el seguimiento de las decisiones gerenciales y realización de las actividades planeadas.

#### Cuadro 29. Indicadores de Actividad

Índice	Medida	stándar
Decisiones	<u>No de Decisiones ejecutadas</u> No de Decisiones tomadas	80%
Capacitación	<u>Cursos de capacitación efectuados</u> Cursos de capacitación planeados	95%
Auditoria	<u>No de auditorias efectuadas</u> No de auditorias planeadas	95%
Adquisiciones	<u>No de adquisiciones efectuadas</u> No de adquisiciones planeadas	90%

Fuente: Esta Investigación, Consacá 2007.

**8.1.2 Indicadores del 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 genera un impacto sobre el normal desenvolvimiento de las labores en la prestación del servicio.

**Cuadro 30. Indicadores de Impacto al Trabajo**

Índice	Medida	Estándar
Satisfacción al empleado	$\frac{\text{No recompensas otorgadas}}{\text{No recompensas estipuladas}}$	70%
Satisfacción al usuario	$\frac{\text{No reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos}}$	90%
complacencia de empleados	$\frac{\text{No reclamos empleados semana}}{\text{Total reclamos empleados semana}}$	95%
complacencia de usuarios	$\frac{\text{No reclamos usuarios semana}}{\text{Total reclamos usuarios semana}}$	95%

Fuente: Esta Investigación, Consacá 2007.

### 8.1.3 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 que la Dirección Local De Salud, funcionan en torno al presupuesto y a la eficiencia con que se manejan sus gastos, a la autorización del capital, la autonomía fiscal y administrativa, y por ende la viabilidad económica, se proponen los siguientes índices:

**Cuadro 31. Indicadores gerenciales o de desempeño**

Índice	Medida	Estándar
Efectividad Comercial	$\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$	95%
Crecimiento (ventas en servicios de salud)	$\frac{\text{Ventas año actual} - \text{año anterior deflactado}}{\text{Ventas año anterior deflactado}}$	95%
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	85%
Capital Neto de Trabajo	Activo corriente – pasivo corriente	75%
Actividad	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activo fijo}}$	60%
Revisión de Gastos	$\frac{\text{Gastos totales}}{\text{Impresos totales}}$	90%

Fuente: Esta Investigación, Consacá 2007.

## 9. CONCLUSIONES

- ❖ A través de los años La Dirección Local de Salud de Consacá refleja una actividad económica y financiera que, a pesar de las dificultades afrontadas referentes a los efectos de depuración contable, pudo superarse para los años siguientes. No obstante, estos efectos no pueden ser ajenos a la administración del ente y deben ser contrarrestados con una mejor gestión tendiente a lograr la atención a usuarios de la población pobre y vulnerable que estén realmente vinculados al SGSS con el fin de que Dirección Local De Salud no tenga que asumir esta situación como un costo no operacional.
- ❖ El plan estratégico financiero para la Dirección Local De Salud se logro efectuar para el periodo estipulado, pero solo se logra llegar a lo que se había planteado, de aquí en adelante aparecerán nuevas cosas que deben ser actualizadas con otros estudios que se realicen a este importante ente social.
- ❖ Los márgenes de excedente neto con relación a los operacional es para los años analizados variaron notoriamente, lo que deja ver La Dirección Local De Salud De Consacá debe implantar su política de disminución de gastos administrativos para poder alcanzar mayores índices que le permitan mantener un buen respaldo patrimonial.
- ❖ La gestión administrativa es muy importante en este tipo de entidades ya que de ésta depende la asignación de recursos por parte del Instituto Departamental de Salud de Nariño. No debe dejarse de lado el hecho de que la Dirección Local De Salud afronta, como la mayoría de las Direcciones Locales o entes de salud, la amenaza de que esta asignación ya no se hace directamente sino a través de las EPS y ARS, así que debe buscar el incremento en su contratación con estas entidades con el fin de ser evaluado satisfactoriamente y obtener los recursos suficientes por parte del entidades estatales y Municipales.
- ❖ El mantener una situación financiera solvente para La Dirección Local De Salud requiere que la estructura de su balance sea mejorada con relación a la disponibilidad real de capital de trabajo con el fin de tener capacidad para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo, no sin antes buscar una contratación garantizada en donde La Dirección Local De Salud no corra riesgos.
- ❖ Los resultados obtenidos de la elaboración del plan estratégico y financiero para La Dirección Local De Salud del municipio de Consacá refleja que las estrategias a implantar de inversión y contratación, son atractivas y muy viables, teniendo en cuenta, en primer lugar, que existe una demanda continua y creciente derivada de una segmentación de mercado eficaz para la

prestación de servicios de salud óptimos para el ser humano; igualmente, La Dirección Local De Salud goza de un buen posicionamiento competitivo que le garantiza un alto nivel de ingresos. De otra parte, los índices financieros reflejan la capacidad de la entidad para la inversión con recursos propios, lo cual le garantiza favorables niveles de rentabilidad; y a su vez la evaluación económica refleja una estrategia de inversión que no destruye valor, por el contrario, presenta un alto grado de aceptabilidad en términos de liquidez y rentabilidad.

❖ En la actualidad son diversas las ventajas que La Dirección Local De Salud posee a nivel externo, las cuales en gran medida favorecen el posicionamiento competitivo de esta entidad, cosa que no ocurre en el contexto interno ya que, a pesar de los esfuerzos por parte de su director local, aún existen muchas debilidades que pueden llegar a afectar enormemente su proceso de crecimiento y consolidación. Se ha descuidado mucho la parte de planeación y organización, lo cual conlleva a un trabajo desorientado y poco efectivo que obviamente en un futuro redundará en la disminución de sus ingresos, descontrol en el manejo de costos y gastos, y una inapropiada inversión y/o subutilización de activos.

❖ Los anteriores aspectos constituyen un acercamiento a lo que es la realidad económica y financiera de La Dirección Local De Salud, dentro de la cual se busca su mejoramiento y crecimiento continuos para lograr su sostenibilidad como Ente Social del Estado, a partir de la cual debe demostrar su solvencia y autosuficiencia. No obstante, no debe olvidarse que esta entidad pública en principio busca un beneficio social, quizá el más importante, basado en el sentido humano. De ahí que requiere establecer un equilibrio entre estos dos factores.

## 10. RECOMENDACIONES

- ❖ Dar aplicación a la Planeación Estratégica y Financiera en la entidad. Motivando la participación de sus áreas para que su implantación sea efectiva y logre los resultados propuestos. Se debe comenzar por instituir una cultura organizacional diferente, con sentido de pertenencia y cumplimiento de los principios corporativos. El factor humano es el elemento esencial que, por supuesto, debe mejorar con el fin de iniciar un verdadero proceso estratégico.
- ❖ Dar aplicación a este plan estratégico financiero para que la Dirección Local sepa contrarrestar cualquier vacío presentado en el transcurso del tiempo, guiándose con este documento por ahora y con otros estudios que se realicen mas adelante.
- ❖ Acoger la estrategia planteada dentro del presente plan financiero estratégico, con el fin de que La Dirección Local De Salud De Consacá aproveche sus oportunidades y minimice sus debilidades, llevando a cabo la inversión propuesta para equipos de salud y la contratación de personal necesario para la prestación del servicio, ya que ésta, como se dijo, le asegura altos niveles de rentabilidad y crecimiento.
- ❖ Conservar y optimizar los procesos de mejoramiento, condiciones laborales y bienestar de los empleados, ya que esto motivará enormemente el buen desempeño de su trabajo. Igualmente, promover el trabajo participativo buscando la identificación del empleado con los fines que la entidad persigue, haciéndole conocer sus planes y proyectos al igual que su estructura organizacional.
- ❖ Establecer objetivos y metas verdaderamente realizables y cuantificables, que permitan una orientación adecuada del trabajo, al tiempo que la asignación certera de funciones y compromisos a todos y cada uno de los miembros del ente.
- ❖ Mejorar la situación financiera de la entidad a través de mecanismos adecuados, motivando la inversión futura para nuevos requerimientos.
- ❖ Seguir adelante con la estrategia que busca mayor cobertura del mercado con posibles inversiones futuras, a través de la ampliación de la demanda de usuarios del régimen subsidiado, para lo cual La Dirección Local De Salud y el Hospital Consacá (ESE), debe buscar la colaboración y aprovechar la voluntad política de autoridades locales y departamentales, en aras de lograr la reorganización y nueva asignación de carnés del SISBEN. Esto contribuirá de manera importante a la captación de recursos adicionales estatales

## BIBLIOGRAFÍA

- ALFRED D. CHANDLER, “estrategia inicial”, definiéndola como la determinación de las metas, En 1962
- BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando. Plan estratégico financiero. Mayo 1998 Ediciones paginas libres. 292 p.
- BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 2000. 194 p.
- BOWLIN, Oswaldo D.; MARTINI, Jhon D. y scon, David F. Análisis Financiero. Guía Técnica para la Toma de Decisiones. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 1999.260 p.
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 Ed. México: Pearson Educación, 2003. 368 p.
- DIEZ DE CASTRO, García Del Junco. Administración Y Dirección. Mc. Graw Hill 2001
- El CMI. “Ayudando a implantar la estrategia” Alberto Fernández. IESE. 1995
- ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA. Diseño de Anteproyecto de postgrado. Medellín 2006.
- GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada. 2001.
- GÓMEZ BUENDÍA, Hernando. Economía y opinión, Ed. TERCER MUNDO S.A. Bogota 1994
- GUTIEREZ MARULANDA, Luís Fernando. Finanzas Prácticas para Países en Desarrollo. Bogotá: Norma., 1996.
- HILL, CHARLES Y JONES, GARETH: Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado, Mc Graw Hill tercera edición, 2002
- HURNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L. y ELLIOT, Jhon A Biblioteca de Contabilidad Financiera. 5 Ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A, 1996.735 p.
- INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO, Ley 100 de 1993
- JONES, GARETH Y HILL, Charles. Administración Estratégica. McGraw Hill, Tercera Edición 1999
- MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL, Ley 715 de diciembre 21 de 2001

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. 3 Ed. Bogotá: Tercer Mundo S.A, 1996. 234 p.

OHMAE, Kenichi. La Mente del Estratega. Ed. MAC GRAW HILL, Bogotá 1997

PETER DRUCKER, “Eficiencia y eficacia” la importancia en la planeación estratégica, 2002

PORTER E, Michael. Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Ed. CECSA.

SALDIVAR, Antonio. Planeación Financiera de la Empresa. México: Trillas, 1982. 199 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos. 3ª edición. Ed. PANAMERICANA EDITORIAL LTDA Bogota 2003.

STONER, JAMES Y FREEMAN, EDWARD. Administración. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 1992

TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. 4ª edición. Bogota, Ed. LUMINOSA, S.A. 2001.

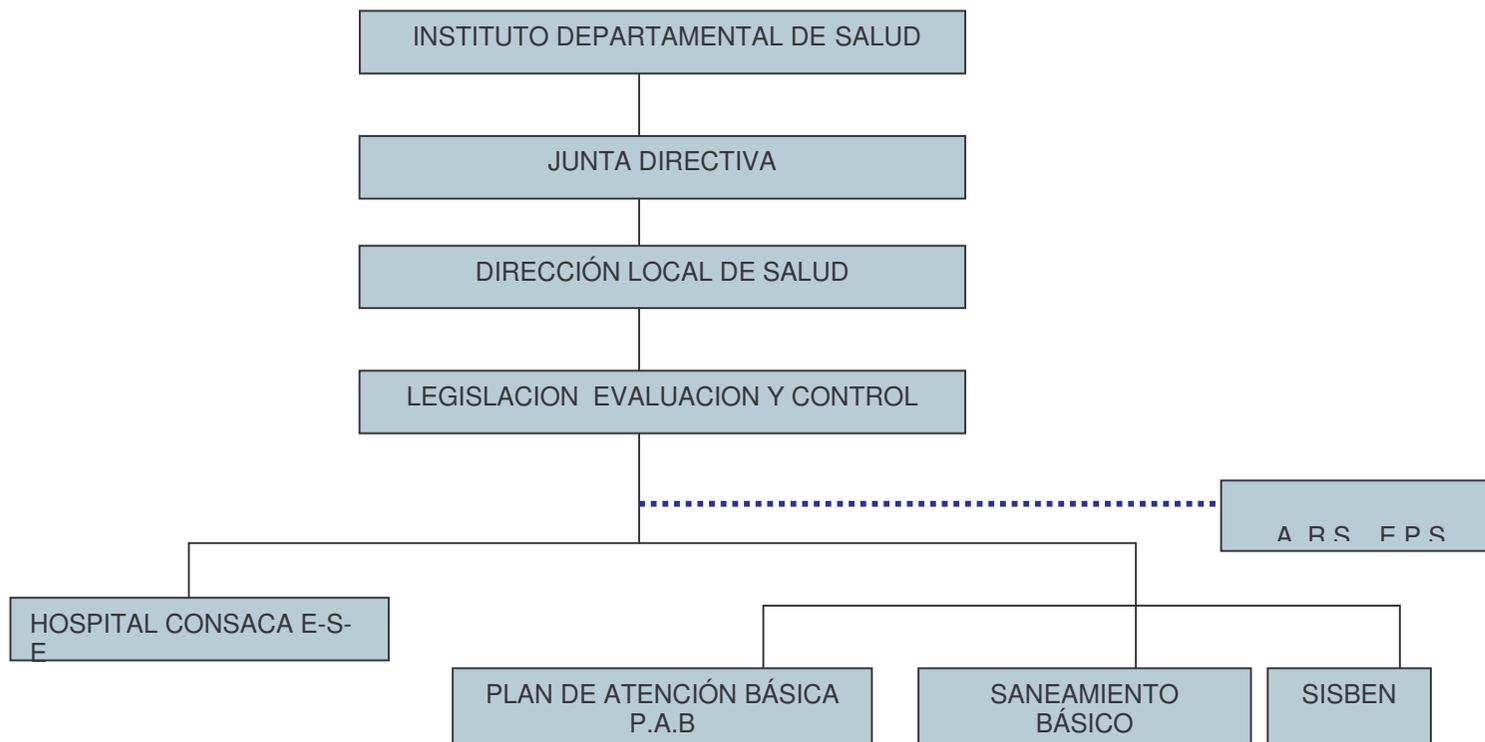
TAMAYO Y TAMAYO, Mario. Serie Aprender a Investigar, Módulo 5: El proyecto de investigación. 3ª edición. Bogotá, ICFES, 1999. 237 p.

TOMÀS MIKLOS. Planeación Prospectiva, Una estrategia para el Diseño del Futuro. México D.F. 1996.

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. Estructura de los anteproyectos de trabajos de investigación y trabajos de grado en la EIA. Medellín Febrero de 2006.

# ANEXOS

### AXESO A. Organigrama Dirección Local De Salud De Consacá



## **ANEXO B. Resultado Mesa Redonda**

Se realizó una mesa redonda con todos los involucrados en el ente, reuniéndose el Director Local De Salud explicando la necesidad de la realización de esta matriz, para poder identificar los factores de éxito que tiene la Dirección Local, para luego ser comparado con otras entidades que prestan los mismos servicios. Donde participaron la enfermera jefe que se ocupa del P.A.B. con dos (2) promotoras más de salud, el técnico de saneamiento, el ingeniero de sistemas que maneja el área del SISBEN y con la colaboración de un médico del Hospital de Salud de Consacá E.S.E.

Se realizó esta actividad con estas personas ya que la mayoría de ellas tienen un conocimiento profundo de la Dirección Local de Salud, por los años que llevan al servicio de esta entidad, donde pueden identificar con mayor racionalidad la situación que ha vivido la Dirección Local a través de los años y como han sido sus cambios o evoluciones año tras año y para que realmente esta preparado este ente que es de suma importancia para el Municipio De Consacá dando a conocer si es competitivo o no frente a otras entidades; objetivo por el cual se realiza esta mesa redonda.

Con la ayuda de estas personas se propusieron muchos factores de importancia, de los cuales se fueron descartando e identificando los que tenían mayor relevancia e impacto en la Dirección Local De Salud comparados con las dos competencias que afronta en el momento el ente como son La Dirección Local De Salud de Yacuáquer y La Dirección Local De Salud de Sandoná.

Gracias a los conocimientos tanto cualitativos como cuantitativos por estas personas acerca de la Dirección Local De Salud se llevó a cabo la realización de la matriz M.P.C logrando identificar los factores de éxito que tiene la entidad en la actualidad. Entre los factores que se escogieron quedaron los siguientes:

- ✓ El financiamiento de la entidad con recursos propios.
- ✓ Eficiencia financiera.
- ✓ Calidad de los servicios.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Manejo acertado de obligaciones laborales en el corto y largo plazo.
- ✓ Talento humano.
- ✓ Oferta de los servicios de salud.