

**EVALUACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN,
RELACIONADA CON LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN
LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIO DE SALUD (IPS) DE
SEGUNDO NIVEL DE VALLEDUPAR 2018.**

1

**ESTUDIO DE CASOS: CLÍNICA ERASMO LTDA Y E.S.E. HOSPITAL
ROSARIO LÓPEZ PUMAREJO DE LÓPEZ**

AUTORES:

**GABIS DE JESÚS AMAYA TORRES
TAHANIA CHONA RODRÍGUEZ**



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN**

BARRANQUILLA 2018

**EVALUACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN,
RELACIONADA CON LA PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN
LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIO DE SALUD (IPS) DE
SEGUNDO NIVEL DE VALLEDUPAR 2018.**

**ESTUDIO DE CASOS: CLÍNICA ERASMO LTDA Y E.S.E. HOSPITAL
ROSARIO LÓPEZ PUMAREJO DE LÓPEZ**

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Magister en Administración
de Empresas e Innovación.

**GABIS DE JESÚS AMAYA TORRES
TAHANIA CHONA RODRÍGUEZ**

ASESOR: JORGE RODRÍGUEZ LÓPEZ



**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN**

BARRANQUILLA

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Firma de Presidente de Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Barranquilla, noviembre de 2018.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, conductor de mi vida,

A mis padres por el regalo más preciado: La vida,

A mi esposa e hijos por su confianza incondicional y todos los momentos que estuve ausente,

Al SENA, por permitir hacer realidad este sueño.

Gabis de Jesús Amaya Torres

Dios gracias por permitirme poder cursar esta maestría,

Gracias a mi esposo Elvis Mejía por su apoyo,

A mis hijos que a pesar de mi ausencia me recibían con una sonrisa,

Dedico este triunfo a mi padre que está en el cielo.

Tahania Chona Rodríguez

Tabla de contenido

RESUMEN	11
INTRODUCCIÓN	15
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA – PREGUNTA PROBLEMA	21
1.3. PREGUNTAS SECUNDARIAS.....	21
2. JUSTIFICACIÓN	22
3.OBJETIVOS.....	26
3.1. OBJETIVO GENERAL:	26
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	26
4. PROPÓSITO	27
5. MARCO TEÓRICO.....	28
6. MARCO DE ANTECEDENTES	47
7. MARCO CONCEPTUAL	55
8. MARCO LEGAL	58
9. DISEÑO METODOLÓGICO	63
9.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	63
9.2. CRITERIOS DE INCLUSIÓN	65
9.3. CRITERIOS DE EXCLUSIÓN	65
9.4. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	65
9.5. FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	67
9.6. UNIVERSO	68
9.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	69
9.8. MUESTRA REPRESENTATIVA.....	69
9.9. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	69
10. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	69
11. ASPECTOS RELEVANTES EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	79

12. DISCUSIÓN	127
13. CONCLUSIÓN.....	131
14. RECOMENDACIONES.....	133
REFERENCIAS.....	135
ANEXOS	
ANEXO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	143
ANEXO 2. INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	146
LISTA DE CHEQUEO.....	146
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS.....	147
LISTADO DE TABLAS	
TABLA 1 MARCO LEGAL	59
TABLA 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS IPS EN ESTUDIO.....	71
TABLA 3. ANÁLISIS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	72
TABLA 4. MISIÓN.....	75
TABLA 5. VISIÓN.....	75
TABLA 6. PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	75
TABLA 7. POLÍTICAS DE CALIDAD.....	77
TABLA 8. PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	79
TABLA 9. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.....	80
TABLA 10. INFRAESTRUCTURA FÍSICA – PLANTA Y EQUIPOS.....	80
TABLA 11. PROCESOS - PROCEDIMIENTOS.....	80
TABLA 12. PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	81
LISTADO DE GRÁFICOS	
GRÁFICO 1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	20
GRÁFICO 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CLÍNICA ERASMO.....	73
GRÁFICO 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ.....	74

GRÁFICO 4. ¿CONSIDERA USTED QUE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE ESTA INSTITUCIÓN DE SALUD ES BUENA O MALA?.....	83
GRÁFICO 5. ¿PARA USTED, LOS IMPACTOS DE PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN INFLUYEN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS GERENCIALES?.....	84
GRÁFICO 6. TODAS LAS EMPRESAS DENTRO DE ESTRUCTURA DE CAPITAL NECESITAN FINANCIAMIENTO, ¿CONSIDERA USTED QUE LA GERENCIA HA TENIDO EN CUENTA LOS LINEAMIENTOS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN PARA DECIDIR SI ESTA ESTRUCTURA PUEDE MODIFICARSE CON LA GLOBALIZACIÓN?.....	85
GRÁFICO 7. ¿CONSIDERA QUE LAS DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS IMPACTAN SOBRE LOS PROCESOS MÉDICOS, GERENCIALES, ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS?.....	86
GRÁFICO 8. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS PROCESOS DE CERTIFICACIONES EN CALIDAD EXIGEN LA PUESTA EN MARCHA DE PLANES DE CONTINGENCIA PARA ENFRENTAR POSIBLES EVENTUALIDADES EN LO RELACIONADO CON LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN DE ESTA IPS?.....	87
GRÁFICO 9. ¿CONSIDERA QUE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN ES UN PROCESO SISTEMÁTICO QUE ESTABLECE UN PROCESO DECISOR CON CERTIDUMBRE Y VOLUNTARIO?.....	88
GRÁFICO 10. ¿LOS PROCESOS QUE TRANSITAN POR LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN SON UNA OPORTUNIDAD PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?....	89
GRÁFICO 11. ¿LAS OPTIMIZACIONES DE LOS RESULTADOS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN ESTÁN DADAS ANTE LA TOMA DE DECISIONES CERTIDUMBRES?.	90
GRÁFICO 12. ¿EL PROCESO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN IMPLEMENTADAS DA UN MARCO DE INVERSIÓN, CON MÁS CLARIDAD EN LA UTC (URGENCIA, TENDENCIA E IMPACTO) DE LA IPS?.....	91
GRÁFICO 13. ¿PIENSA QUE LOS GASTOS DERIVADOS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN HAN AFECTADO LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES?.....	92
GRÁFICO 14. PARA DESARROLLAR LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA, MÉDICA, CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y OPERATIVA, ¿LA IPS TIENE EN CUENTA LA MATRIZ DE EVALUACIÓN Y	

RIESGOS QUE CONTEMPLE REVISIÓN, INFORMACIÓN BÁSICA, FORMULACIÓN DE LAS PROYECCIONES, PLANIFICACIÓN, EVENTUALIDADES, CHOQUES?.....	93
GRÁFICO 15. ¿A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN SE PROCESA DE FORMA MÁS EFICIENTE LA INFORMACIÓN PARA MEDIR LOS NIVELES DE RENDIMIENTO Y NUEVAS TENDENCIAS PARA DESARROLLAR LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA, TECNOLÓGICA, GERENCIAL, CIENTÍFICA Y FINANCIERA?.....	94
GRÁFICO 16. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN DEMANDA RECURSOS ECONÓMICOS DE TIEMPO Y ESFUERZO DE ESTUDIO. ¿CON LOS FACILITADORES SE TIENE CONFIABILIDAD SU PUESTA EN MARCHA?.....	96
GRÁFICO 17. ¿LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN CONTRIBUYE PARA QUE LA IPS SE PUEDA PROYECTAR CON MEJORES ESTÁNDARES DE CALIDAD?.....	97
GRÁFICO 18. LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN NOS POSICIONAN A NIVEL MUNDIAL, ¿CREE USTED QUE ES UNA OPORTUNIDAD PARA LA IPS?.....	98
GRÁFICO 19. CON EL DESARROLLO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN, ¿EL ESTATUTO Y LOS DIFERENTES PROCEDIMIENTOS HAN SIDO REORGANIZADOS OBJETIVAMENTE?.....	99
GRÁFICO 20. ¿LA IPS CONCIERTA OBJETIVOS GERENCIALES CON EL EQUIPO DE TRABAJO ARTICULANDO LAS NECESIDADES INDIVIDUALES CON LAS DE LA ORGANIZACIÓN, PARA OPTIMIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS?.....	100
GRÁFICO 21. ¿LA IPS DETERMINA EFICAZMENTE LAS METAS Y PRIORIDADES INSTITUCIONALES, IDENTIFICANDO LAS ACCIONES, LOS RESPONSABLES, LOS PLAZOS Y LOS RECURSOS REQUERIDOS PARA SU PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN?.....	101
GRÁFICO 22. ¿SE TIENE IDENTIFICADA LA OPORTUNIDAD QUE OFRECE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN CON RESPECTO AL ESTATUTO DE LA IPS?.....	103
GRÁFICO 23. ¿PIENSA USTED QUE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN REPRESENTA UNA OPORTUNIDAD REALMENTE OBJETIVA PARA EL CRECIMIENTO DE LA IPS?.....	104
GRÁFICO 24. ¿CONSIDERA USTED QUE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE ESTA INSTITUCIÓN DE SALUD ES BUENA O MALA?.....	105

GRÁFICO 25. ¿PARA USTED, LOS IMPACTOS DE PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN INFLUYEN EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y METAS GERENCIALES?.....	106
GRÁFICO 26. TODAS LAS EMPRESAS DENTRO DE ESTRUCTURA DE CAPITAL NECESITAN FINANCIAMIENTO, ¿CONSIDERA USTED QUE LA GERENCIA HA TENIDO EN CUENTA LOS LINEAMIENTOS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN PARA DECIDIR SI ESTA ESTRUCTURA PUEDE MODIFICARSE CON LA GLOBALIZACIÓN?.....	107
GRÁFICO 27. ¿CONSIDERA QUE LAS DECISIONES DE LOS DIRECTIVOS IMPACTAN SOBRE LOS PROCESOS MÉDICOS, GERENCIALES, ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS?.....	108
GRÁFICO 28. ¿CONSIDERA USTED QUE LOS PROCESOS DE CERTIFICACIONES EN CALIDAD EXIGEN LA PUESTA EN MARCHA DE PLANES DE CONTINGENCIA PARA ENFRENTAR POSIBLES EVENTUALIDADES EN LO RELACIONADO CON LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN DE ESTA IPS?.....	109
GRÁFICO 29. ¿CONSIDERA QUE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN ES UN PROCESO SISTEMÁTICO QUE ESTABLECE UN PROCESO DECISOR CON CERTIDUMBRE Y VOLUNTARIO?.....	110
GRÁFICO 30. ¿LOS PROCESOS QUE TRANSITAN POR LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN SON UNA OPORTUNIDAD PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS?.....	111
GRÁFICO 31. ¿LAS OPTIMIZACIONES DE LOS RESULTADOS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN ESTÁN DADAS ANTE LA TOMA DE DECISIONES CERTIDUMBRES?.....	112
GRÁFICO 32. ¿EL PROCESO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN IMPLEMENTADAS DA UN MARCO DE INVERSIÓN, CON MÁS CLARIDAD EN LA UTC (URGENCIA, TENDENCIA E IMPACTO) DE LA IPS?.....	113
GRÁFICO 33. ¿PIENSA QUE LOS GASTOS DERIVADOS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN HAN AFECTADO LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES?.....	114
GRÁFICO 34. PARA DESARROLLAR LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA, MÉDICA, CIENTÍFICA, TECNOLÓGICA Y OPERATIVA, ¿LA IPS TIENE EN CUENTA LA MATRIZ DE EVALUACIÓN Y	

RIESGOS QUE CONTEMPLE REVISIÓN, INFORMACIÓN BÁSICA, FORMULACIÓN DE LAS PROYECCIONES, PLANIFICACIÓN, EVENTUALIDADES, CHOQUES?.....	115
GRÁFICO 35. ¿A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN SE PROCESA DE FORMA MÁS EFICIENTE LA INFORMACIÓN PARA MEDIR LOS NIVELES DE RENDIMIENTO Y NUEVAS TENDENCIAS PARA DESARROLLAR LA PLANIFICACIÓN ADMINISTRATIVA, TECNOLÓGICA, GERENCIAL, CIENTÍFICA Y FINANCIERA?.....	116
GRÁFICO 36. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN DEMANDA RECURSOS ECONÓMICOS DE TIEMPO Y ESFUERZO DE ESTUDIO. ¿CON LOS FACILITADORES SE TIENE CONFIABILIDAD SU PUESTA EN MARCHA?.....	117
GRÁFICO 37. ¿LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN CONTRIBUYE PARA QUE LA IPS SE PUEDA PROYECTAR CON MEJORES ESTÁNDARES DE CALIDAD?.....	118
GRÁFICO 38. LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN NOS POSICIONAN A NIVEL MUNDIAL, ¿CREE USTED QUE ES UNA OPORTUNIDAD PARA LA IPS?.....	119
GRÁFICO 39. CON EL DESARROLLO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN, ¿EL ESTATUTO Y LOS DIFERENTES PROCEDIMIENTOS HAN SIDO REORGANIZADOS OBJETIVAMENTE?.....	120
GRÁFICO 40. ¿LA IPS CONCIERTA OBJETIVOS GERENCIALES CON EL EQUIPO DE TRABAJO ARTICULANDO LAS NECESIDADES INDIVIDUALES CON LAS DE LA ORGANIZACIÓN, PARA OPTIMIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS?.....	121
GRÁFICO 41. ¿LA IPS DETERMINA EFICAZMENTE LAS METAS Y PRIORIDADES INSTITUCIONALES, IDENTIFICANDO LAS ACCIONES, LOS RESPONSABLES, LOS PLAZOS Y LOS RECURSOS REQUERIDOS PARA SU PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN?.....	122
GRÁFICO 42. ¿SE TIENE IDENTIFICADA LA OPORTUNIDAD QUE OFRECE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN CON RESPECTO AL ESTATUTO DE LA IPS?.....	123
GRÁFICO 43. ¿PIENSA USTED QUE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN REPRESENTA UNA OPORTUNIDAD REALMENTE OBJETIVA PARA EL CRECIMIENTO DE LA IPS?.....	124

RESUMEN

Este proyecto se realizó con el propósito de desarrollar la Caracterización de la Plataforma Estratégica y de Innovación relacionada con la gestión administrativa en las instituciones prestadoras de servicio de salud (IPS) de segundo nivel de Valledupar 2018. Por un lado, se escogió una de carácter privado; y por el otro una de carácter público. En ambas se evaluó, a partir del diagnóstico que se efectuó, si aplican o no el Direccionamiento Estratégico como organización empresarial. De esta manera se buscó establecer qué impacto genera en la gestión administrativa cada una de las competencias y habilidades estratégicas que ostentan. Los resultados obtenidos mediante este estudio permiten concluir que la primera debe fortalecer su plataforma estratégica, requiriendo para ello de una inyección financiera, competitiva y profesional para seguir enfrentando los retos que la Globalización viene trayendo consigo anualmente.

Mientras que la segunda institución amerita la generación de iniciativas empresariales innovadoras que permitan la puesta en marcha de proyectos de carácter empresarial, tecnológicos, ambientales y culturales en la organización, con pertinencia institucional, regional y social, siendo el recurso humano y económico un factor esencial para tal propósito.

Esta investigación plantea la necesidad de potenciar la plataforma estratégica y de innovación partiendo del diseño de estrategias para optimizar la dirección de negocios de las instituciones de salud en la ciudad de Valledupar, considerando estas como herramientas clave para la mejora de los procesos administrativos de estas organizaciones. La plataforma estratégica y de innovación es el motor de la economía de cualquier país teniendo en cuenta que promueven la rentabilidad y la sostenibilidad de la misma, así como el crecimiento de la competitividad empresarial y económica. Por ello la importancia de estudiar a profundidad la forma en que operan, y que estas tengan alternativas de mejora al encontrar estrategias que le permitan mejorar su eficiencia y prolongar su sostenibilidad en un mercado turbulento.

El propósito de esta investigación es encontrar evidencias a favor de la existencia de dimensiones conceptuales asociadas con las fuerzas socio-culturales que dan forma a la actividad empresarial y los conceptos teóricos asociados con el crecimiento y desarrollo socio-económico basado en la creación de empresas de salud, identificando las relaciones y el desarrollo de las mismas que han tenido lugar en la ciudad de Valledupar. Los resultados mostrarán como las habilidades de los directivos de estas empresas influyen en el reconocimiento y explotación de oportunidades de negocio, y que, a su vez permiten guiar a los miembros de las mismas hacia una eficiente gestión del conocimiento que favorece el desarrollo de innovaciones.

Palabras claves: Plataforma estratégica, innovación, gestión administrativa, eficiencia, sostenibilidad.

ABSTRACT

This project was carried out with the purpose of developing the characteristic of the Strategic and Innovation Platform related to the management of health service conditions (IPS) of the second level of Valledupar at 2018. On the one hand, a private one was chosen; and on the other a public one. In both, it was evaluated, from the diagnosis that was made, whether or not they apply the Strategic Direction as a business Organization. In this way, it was sought to establish what impact each of the strategic competences and abilities that they hold generates in the administrative management. The results obtained through this study allow us to conclude that the former must strengthen its strategic platform, requiring a financial, competitive and professional injection to continue confronting the challenges that Globalization has been bringing with it annually.

While the second institution deserves the generation of innovative business initiatives that allow the implementation of business, technological, environmental and cultural projects in the organization, with institutional, regional and social relevance, being the human and economic resource an essential factor for such purpose.

This research raises the need to strengthen the strategic and innovation platform based on the design of strategies to optimize the business direction of health institutions in the city of Valledupar, considering these as key tools for improving the administrative processes of these organizations. The strategic and innovation platform is the engine of any country's economy considering that they promote profitability and sustainability, as well as the growth of business and economic competitiveness. Therefore, the importance of studying in depth the way in which they operate, and that they have alternatives for improvement when finding strategies that allow them to improve their efficiency and prolong their sustainability in a turbulent market.

The purpose of this research is to find evidence in favor of the existence of conceptual dimensions associated with the socio-cultural forces that shape business activity and the theoretical concepts associated with socio-economic growth and development based on the creation of business enterprises. health, identifying the relationships and their development that have taken place in the city of Valledupar. The results will show how the skills of the managers of these companies influence the recognition and exploitation of business opportunities, and that, in turn, they can guide the members of them towards an efficient knowledge management that favors the development of innovations.

Keywords: Strategic platform, innovation, administrative management, efficiency, sustainability.

INTRODUCCIÓN

En la presente investigación, el grupo investigador se centró en abordar un estudio que mostró el impacto de la plataforma estratégica y de innovación en la gestión administrativa de las instituciones prestadoras de servicio de salud de segundo nivel de Valledupar, frente al desarrollo competitivo que en tal aspecto se ha ido forjando en el contexto económico, social, cultural, entre otros.

En este sentido es pertinente destacar, que la alianzas público – privada en esta sección del país, contribuyen significativamente en este propósito, puesto que ha sido justamente el sector público, representado por la Alcaldía de Valledupar, Gobernación del Cesar y Ministerio de la Tecnología de la Información y la Comunicación, los entes que han venido apoyando y apadrinando financieramente muchos de los proyectos de innovación que van alineados con los procesos de ideación, incubación y aceleración empresarial, que se han ido gestando en el ámbito académico, específicamente desde las universidades.

En primer lugar, se evalúa su plataforma estratégica en cuanto a Estructura organizacional, Misión, Visión, Valores, Principios, Políticas de Calidad y Portafolio de Servicios. Como segundo aspecto se establece su nivel de innovación con relación a su Talento Humano, Planta y equipos y procesos de calidad y servicios. De igual forma, se valora la percepción de los empleados de dichas empresas frente a la gestión administrativa.

Así mismo, la lista de chequeo que se tiene contemplada aplicar, permitirá comprobar si la entidad cuenta con una plataforma estratégica y como su praxis impacta en la gestión administrativa. Con base en ello, es importante destacar que las instituciones de salud de segundo nivel, objetos de estudio en esta investigación, además de enfrentar los grandes retos del actual siglo XXI, tienen la imperiosa tarea de adaptarse a los continuos cambios del entorno que las rodea, constituyéndose en un lineamiento fundamental para garantizar la sostenibilidad y el éxito empresarial. Por lo tanto, se hace necesario que la gestión administrativa se centre en

el estudio de los factores que determinan dichos cambios en la medida que le permita responder de manera adecuada, ágil y oportuna a un entorno cada vez más competitivo.

Todo ello permite tejer, desarrollar y posicionar con gran ímpetu la dinámica económica de la ciudad de Valledupar a nivel de desarrollo empresarial, articulando para ello la importancia de la plataforma estratégica y de innovación en el sector salud como elemento de gestión que brinda al administrador la oportunidad de identificar las necesidades del entorno. Por ello, los resultados que surjan de los hallazgos que se obtengan a través de ese diagnóstico, permitirá diseñar estrategias para responder eficaz y eficientemente a las nuevas exigencias y de igual forma proyectar nuevos escenarios para el desarrollo de la empresa.

Es por esto, que este grupo investigador ha llegado al firme convencimiento de que las instituciones prestadoras de salud de segundo nivel deben forjar procesos para estimular, de forma constante, la aplicación de herramientas diagnósticas y desarrollar procesos estratégicos y de innovación. Paralelo a ello, las alianzas público-privadas son esenciales en este proceso, pues gracias a los programas de apoyo del sector público se proporciona un recurso económico, humano, tecnológico y científico, que deben ser entusiasmados, motivados y apoyados para que aporten constructivamente en este proceso. Dichas alianzas facilitan que el gobierno local, departamental y nacional, en conjunto con el sector privado pueda construir y/o fortalecer las plataformas estratégicas y de innovación, encaminadas a generar un mejor panorama económico, lograr una loable proyección profesional y laboral a mediano y largo plazo.

Resulta de vital relevancia tener en cuenta que Valledupar, por su ubicación estratégica, es una metrópoli que articulando todo este sistema puede forjar un desarrollo mucho más competitivo en la Región Caribe colombiana, de cara a tener un mejor futuro con estratégicos canales de conexión alrededor de los mercados ampliados. Paralelo a ello, este estudio servirá como un instrumento académico de referencia que, podría aportar constructivamente a los claustros universitarios con sus semilleros de investigación, a las empresas públicas y privadas,

entre otros, permitiéndoles adentrarse a conocer la plataforma estratégica de las empresas, y en consecuencia, dependiendo de los hallazgos que obtengan, formular propuestas de mejora para que en estas instituciones se desarrollen nuevos procesos en pro de elevar su competitividad y así garantizar su sostenibilidad.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Alrededor del mundo, gran parte de las empresas de salud han comprendido que las plataformas estratégicas y de innovación juega un papel determinante en cada uno de los procesos de transformación de las empresas, en relación con las acciones que se tejen para mejorar las condiciones económicas de vida y laborales de las personas.

En tal sentido, las instituciones prestadoras de servicio de salud de segundo nivel de Valledupar, de acuerdo a lo observado en esta investigación, no tienen claridad sobre la importancia de implementar este proceso que se ha convertido en fundamento para el éxito empresarial, sin tener en cuenta que históricamente el ser humano laboralmente inició y desarrolló un estilo de vida primitivo, que le permitió proporcionarle al hombre elementos como el fuego y otras herramientas esenciales y necesarias para poder salvaguardar el sustento de su vivir. Sin embargo, frente a esta evolución, en la actualidad, muchas empresas y gobiernos no han asimilado, que la transformación de las empresas promueve la creación de las grandes culturas organizacionales.

De manera que estas IPS, como toda organización, no están al margen de la problemática asociada al tema de la plataforma estratégica y de innovación. Por esta razón, este estudio se orienta a identificar y caracterizar los factores críticos de éxito de estas organizaciones relacionadas con aspectos como la planificación estratégica, innovación y la gestión administrativa; derivada de los estilos gerenciales de los empresarios y los mismos empleados, que de una u otra forma generan discrepancias entre ellos.

No obstante, es importante precisar que este aspecto tiende a ser relativo, teniendo en cuenta, por ejemplo, que el ser humano convive en una sociedad donde no ha logrado visualizar y/o admitir que las plataformas estratégicas y de innovación han incidido también en los grandes movimientos religiosos, artísticos y científicos, venciendo así los tradicionales e incluso modernos esquemas políticos y paradigmas sociales que se han opuesto de manera

directa y subliminal al desarrollo de este innovador y renovador de la condición de vida para los seres humanos.

Si la mayoría de instituciones prestadoras del servicio de salud de segundo nivel en que la actualmente se desenvuelve el ser humano a nivel laboral, especialmente las de Valledupar lograran entrar en sintonía con lo anteriormente mencionado, indiscutiblemente entrarían a converger en un proceso potencialmente humano donde cada uno de sus directivos puedan cumplir cada una de las metas que en tal aspecto se han trazado. Falta mucha voluntad personal, pero sobre todo voluntad política para que la plataforma estratégica y de innovación revista un alto grado importancia, tal como ha venido sucediendo en los países desarrollados desde mucho tiempo atrás.

Al respecto, Ortiz (2005), mencionado por Aguilera (2010), afirma que el crecimiento empresarial depende de la calidad de las relaciones que la empresa establezca con los proveedores, los compradores y el mercado financiero y de capitales, las cuales pueden verse afectadas por la falta de consideraciones estatales, las condiciones del financiamiento externo, la deficiencia a nivel tecnológico, la falta de conocimiento de las necesidades progresivas y cambiantes de los consumidores, entre otros (p. 96). Asimismo, Charán y Sánchez (2004) manifiestan que el crecimiento empresarial como se traduce en un acto creativo, pero también en un proceso social disciplinado, “que enlaza las diferentes partes móviles de una organización a fin de conseguir un aumento constante de las ventas”. (p. 27)

A partir de lo anterior, se puede inferir que el conocimiento del ambiente tanto interno como externo, son fundamentales para la generación de estrategias que permitirán el posicionamiento de la plataforma estratégica y de innovación en el mercado de las IPS objeto de estudio en esta investigación, permitiéndoles incremento de la productividad, enfrentar las debilidades y amenazas que afectan el desarrollo de los procesos, etc. Es un proceso dinámico en el que participan todos los empleados de la organización desde el rango más alto al más bajo,

quienes se encargan de llevar a cabo los planes de trabajos formulados que esperan traer consigo cambios positivos a nivel financiero, productivo y administrativo, que resultan ser de gran influencia para el surgimiento empresarial.

Ante ello, entra a jugar un papel fundamental el método de las Cinco fuerzas de Porter. Que consiste en un análisis muy utilizado para plantear estrategias. Por tanto, Porter, (2017) sustenta que la fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

Todo ello toca un punto neurálgico para el desarrollo e incorporación de las metas que en el día a día desarrollan estas IPS, puesto que la Plataforma estratégica y de Innovación son procesos que están en concordancia con la Misión y Visión, siendo estas últimas una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano y largo plazo, tal como lo establece Rodríguez (2005). Dicho autor es enfático al aseverar que su objetivo es proporcionar una plataforma para pensar en forma estratégica y le ayuda a la empresa a establecer el contexto en el que se formulan las estrategias. Las cinco fuerzas que le dan competencia al sector son las que se muestran en el gráfico No 1.

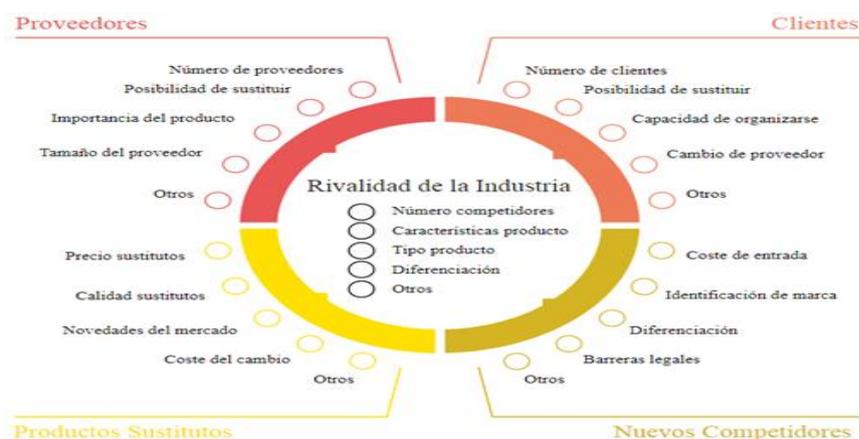


Gráfico No 1. Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Anónimo. Las cinco Fuerzas de Porter: la influencia del entorno en nuestra organización. [en línea].

Disponible en: <<http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>>

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA – PREGUNTA PROBLEMA

¿Qué impacto generará la Plataforma Estratégica y de Innovación relacionada con la gestión administrativa en las instituciones prestadoras de servicio de salud (IPS) de segundo nivel de Valledupar 2018?

1.3. PREGUNTAS SECUNDARIAS.

- ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen sobre el desarrollo de la plataforma estratégica y de innovación en las IPS de segundo nivel de la ciudad de Valledupar?
- ¿Cómo es la influencia de la plataforma estratégica y de innovación en el desarrollo productivo de los empleados de las IPS de segundo nivel de la ciudad de Valledupar?
- ¿Cómo perciben los trabajadores, el impacto de la plataforma estratégica y de innovación en el desarrollo productivo de las IPS de segundo nivel de la ciudad de Valledupar?

2. JUSTIFICACIÓN

Se justifica la realización de esta investigación teniendo en cuenta la importancia social, académica, económica y cultural que representa la caracterización y análisis de la plataforma estratégica y de innovación en las instituciones prestadores de salud de segundo nivel en Valledupar, debido a que es un tema vital que involucra a la mayoría de la sociedad colombiana, representada en actores sociales como los sectores públicos, privados, académicos, entre otros. Ahora, teniendo presente la coyuntura política, económica, social y cultural por la que está atravesando Colombia con el posconflicto, este proyecto indiscutiblemente contribuirá a tejer con más fuerza procesos de transformación, con miras a aportar un granito de arena para enfrentar y mitigar el recrudecimiento del conflicto social armado que por años ha vivido nuestro país.

La intensión aquí es fortalecer la importancia que representan todas aquellas fuentes de transformación empresarial que provienen de la plataforma estratégica y de innovación que aún falta por optimizar en las instituciones prestadoras de salud de segundo nivel de la ciudad de Valledupar, de manera eficiente y eficaz.

Pero, asimismo, se tuvo en cuenta el factor humano que en tal aspecto influye gracias a la participación de los empleados, toda vez que para Mogensen, (1999) estos confluyen a ser el conocimiento del trabajo, pues su rol es crucial para el proceso de mejoramiento de la competitividad y la visión estratégica. Para este autor, los miembros de una organización que realizan el trabajo son la mejor fuente de ese conocimiento. Es por ello, que es importante su participación en los procesos de mejoramiento. Sin embargo, el conocimiento del trabajo no es suficiente.

A ello va adherido la estrategia organizacional, la cual acuerdo a Thompson Arthur, (2001), tiene que ver con cómo hacer realidad la visión estratégica de la administración de la empresa; representa el plan de acción para llevar a la compañía a una posición de negocios

atractiva y para lograr una ventaja competitiva sustentable. Las estrategias que se presentan a continuación, es una lista parcial de las estrategias que se pueden utilizar:

- Penetración, mantenimiento o abandono de la participación en el mercado.
- Integración vertical.
- Segmentación del mercado.
- Aplicación de la línea de productos.
- Fijación de precios.
- Distribución ampliada.
- Costos comparativos.
- Modificaciones anuales en los productos.
- Gastos de promoción.

En virtud de lo anterior, Tur Viñes et al. (2014), plantearon la necesidad de construir un plan estratégico para conseguir los objetivos fijados en un proyecto. Asimismo, concluyeron su investigación con las siguientes premisas:

- Una estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva.
- Es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción en los plazos que se definan.
- Deben asignarse los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para evaluar los costes, y de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a los planes en función de la urgencia e importancia.
- La finalidad de esta etapa es concretar en planes de acción, ejecutables y acotados en el tiempo, las estrategias que se planteen.

- Una estrategia puede concretarse en diferentes planes de acción y, a su vez, un plan de acción puede formar parte de diferentes estrategias y contribuir a la consecución de varios objetivos

Todo esto es vital para el desarrollo de la Plataforma Estratégica y de Innovación, teniendo en cuenta que una estrategia puede convertirse en un atractivo altamente empresarial y comercial que, de acuerdo a Michael Porter, (1990), define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos. Este tema es trascendental porque significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación una combinación única de valor.

Además, partiendo de que en nuestro trabajo de campo observamos que los empleados no sienten preocupación por los lineamientos que conforman la plataforma estratégica y de innovación, infiere que dichos trabajadores no están teniendo una apropiación en los valores corporativos que deben tener adheridos, en tal aspecto, para con estas organizaciones. La falta de información, confidencialidad de la información, eficiencia, efectividad, entre otros aspectos relevantes, develan una muralla que les cercena a sus miembros la oportunidad de obtener información relevante de la empresa y de su área para reafirmar lo que exponen los expertos en mención. Todo ello nutre nuestro interés justificativo, pues la carencia de estos detalles mínimos toca un punto neurálgico sobre la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la plataforma estratégica y de innovación en torno a la gestión administrativa de sus lugares de trabajo.

Los trabajadores se conciben como el capital intelectual que aportarán todo su conocimiento en pro de seguir gestando un conjunto compacto y formidable de valores, creencias, actitudes, modos de acción y reacción que les permitan liderar, en el mediano plazo, la gestión y la creación de nuevas ideas que sean altamente constructivas y competitivas. En consecuencia se busca que, logrando el desarrollo de innovaciones, todas estas proyecciones

puedan perdurar en el tiempo, incluyendo las alianzas público-privado que son enormemente esenciales para fomentar en las empresas del sector de la salud una mejor cultura para implantar plataformas estratégicas y de innovación, que nivel académico, administrativo, logístico, comercial y financiero, empiecen a fomentar un trabajo inmediato donde el talento humano calificado escogido reúnan la idoneidad con que deben contar, que responda a su vez a los retos de competencia y competitividad que hay en la actualidad con el auge de la globalización.

Gracias a ello, es posible incentivar el componente económico, tecnológico, educativo y organizacional, que están presentes, hoy por hoy, en las exigencias que demanda el mercado de estas IPS.

De manera que este trabajo busca que las IPS objeto de estudio vayan encaminadas a lograr cambios de manera vanguardista, implementado direccionamiento estratégico y de innovación a nivel de Gestión Integral, basado en un sistema de calidad, gestión ambiental, salud y seguridad industrial, y responsabilidad social. Esto incluye la mejora continua de estos procesos, entre otros, y por supuesto la manera en cómo se integra a las políticas institucionales. Por tanto, es necesaria la aplicabilidad de esta investigación específica que consiste en indagar y estudiar sobre los diferentes elementos que conforman estos procesos y cómo éstos puede incidir para los intereses de la empresa.

Articulando lo anterior, de una u otra manera, muestra la importancia no sólo para promover la potencialización económica que en tal aspecto deben desarrollar las instituciones prestadoras de salud objetos de estudio en esta investigación, sino para establecer una base estructural para acercar a los miembros de la organización al desarrollo y formación.

Por tanto, para los directivos de estas IPS este proyecto puede concebirse como una directriz que les implica estar comprometidos a un 100% en todas las actividades que se derive de la Planeación Estratégica y de Innovación y lograr que la mayoría de sus miembros estén conscientes de su rol dentro del contexto organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL:

Caracterizar de la plataforma estratégica y de innovación relacionada con la gestión administrativa en las instituciones prestadoras de servicio de salud (IPS) de segundo nivel de Valledupar 2018.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar la Plataforma estratégica de las IPS en estudio, desde la definición de su Misión, Visión, Valores, Principios, Políticas de calidad y Portafolio de Servicios.
- Establecer la innovación en las IPS con relación al talento humano, planta y equipos, procesos de calidad y servicios dentro de las instituciones de salud.
- Evaluar la percepción de los trabajadores de la Gestión Administrativa en la IPS de Valledupar.

4. PROPÓSITO

Con la realización de este estudio se pretende aplicar principios de gestión estratégica que redunden en beneficio de las Instituciones Prestadores de Servicio de Salud, en la medida que se brinde a los directores o gerentes de dichas entidades, herramientas de gestión para lograr la transformación organizacional que garantice la eficiencia y como consecuencia la sostenibilidad de la empresa.

4.1. PROPÓSITO PERSONAL. Es pertinente desatacar que uno de los motivos principales que despertó el interés investigativo acerca de este vital tema fue precisamente la curiosidad y el espíritu acucioso que despertó en este grupo investigador sentido de pertenencia para indagar sobre este importante tema. Como futuros Magíster en Gestión de Innovación de Empresas debemos tener conceptos claros en el Área de plataforma estratégica y de innovación y la manera como el pensum a lo largo de este posgrado ha influido en los estudiantes, en un futuro no muy lejano en la estructuración y constitución de sus propias empresas.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Teoría de la organización científica de Taylor

Para Dolan, Schuler & Valle (1999), Taylor consideraba que la mejor forma de ejecutar una tarea era dividirla en elementos básicos, cada elemento sería tan simple que cualquier trabajador con un mínimo de capacitación podría realizarlo en un tiempo mínimo, las cadenas de montaje, la ultra especialización de las tareas y los salarios por trabajo a destajo han evolucionado a partir de este enfoque.

5.2. El modelo burocrático de Weber

La jerarquía, las líneas de autoridad y la sistematización de comportamientos, los trabajos deben hacerse de forma rutinaria, impersonal, en un marco rígido y con un conjunto de reglas o directrices, por lo que nada debe dejarse a la improvisación o a la creatividad de los individuos (Zalpa, 2002).

5.3. Teoría de la administración de Fayol

Esta teoría aporta las cuatro funciones clásicas de un administrador competente: planificación, organización, dirección y control. Por eso, en lo que respecta a Fayol (1986), esta proposición argumentativa del referente, también mantiene la noción de unidad de mando, por lo cual un subordinado debe recibir las órdenes de un único supervisor, la distinción de autoridad de línea (ejecutiva) y asesora, la noción de alcance de control que determina el número de empleados que puede supervisar con eficiencia un gerente, y el principio de especialización de funciones, basado en el agrupamiento de actividades de una organización.

5.4. Teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo

Por otra parte, surge la Teoría del comportamiento, la cual ofrece teorías sobre las necesidades humanas. La escuela de las relaciones humanas, promovida por Elton Mayo (1945), propone que unas relaciones humanas mejores llevan a unos resultados mejores, y estos resultados son más eficaces para la organización ya que son la combinación perfecta para conseguir las metas y objetivos de la organización.

5.5. Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg, Mausner & Snyderman (2010) plantean que existen dos factores que explican la motivación de los trabajadores en la empresa:

- **Factores motivadores**, son los que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido del trabajo: 1. La realización de un trabajo interesante, 2. El logro, 3. La responsabilidad, 4. El reconocimiento, 5. La promoción; estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción.
- **Factores de higiene**, están relacionados con el contexto de trabajo y hacen referencia al tratamiento que las personas reciben en su trabajo: 1. Las condiciones de trabajo, 2. La remuneración, 3. Las relaciones humanas, 4. La política de la empresa.

Cuando estos factores no se han resuelto bien producen insatisfacción, pero cuando se intenta mejorarlos, no logran por sí solos provocar la auténtica satisfacción. En resumen, la satisfacción se logra por dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Por otro lado, todos los factores son susceptibles de una correcta utilización por parte de los directores de los equipos de trabajo (Koontz & Weihrich, 1998).

5.6. Teoría de la información.

Es la ciencia que según Correa (2008), le brinda un manejo y desarrollo a la “información” de una manera práctica, puesto que la concibe como un recurso que puede ser medido, pero que a su vez convertido a símbolos (generalmente en “bits”) y transmitido de un lugar a otro por medio de un canal. Pero más allá de eso, la teoría de la información, tal como lo deja entrever el autor, tiene en cuenta que los soportes y los símbolos son vitales, puesto que conducen a facilitar la trasmisión de dicha información para que la misma sea interpretada de

una manera más entendible. Pero hace énfasis en que no comparte el significado del concepto de información y mucho menos en la certeza que la misma representa.

La conclusión a la que llega Correa frente a ello, es que la teoría de la información ahonda en desarrollar una descripción matemática y evaluación de los métodos y transmisión, conservación, extracción, clasificación y medida de la información. Sin embargo, los símbolos a los que se refiere, son definidos como representaciones gráficas por donde se logra efectuar la codificación de la información y su transmisión para que luego sea decodificada en aras de articular la construcción de códigos apropiados, que serán usados posteriormente a través de los canales de comunicación dispuestos para tal fin. Paralelo a ello, la importancia que reflejan los símbolos, depende en gran medida de la cantidad y tipo de información que pueden contener.

Esto es muy importante, porque de esta manera las instituciones prestadoras de salud, objeto de estudio en esta investigación establecería un archivo físico y digital que plasme la evidencia de todos los documentos concernientes a la plataforma estratégica y de innovación que se desarrollen como parte de la función que la misma realiza. Los símbolos le permiten al lector (gerencia financiera, auditores, consultores, entre otros), descifrar e identificar de forma práctica e interpretativa cada una de las representaciones gráficas que contiene, por ejemplo, la portada de cada documento o los logos iniciales que aparecen insertos al interior de los mismos.

5.7. Teoría general de sistemas. Para Johansen (1991), esta converge a conceptualizarse como el análisis de las totalidades y las interacciones internas y las externas de los sistemas para con su medio, toda vez que es una herramienta altamente fundamental y esencial que permite sustentar, con argumentos, cada uno de los fenómenos que se presentan cotidianamente.

De igual forma ostenta la ventaja de que se adelantan a predecir la conducta futura de esa realidad. Esto no es más que un enfoque que entra, además, en concordancia con los fines científicos, pues su rol incide en la manera en cómo se brinda el conocimiento y la explicación

de la realidad o de una parte de ella (sistemas) en relación al medio que la rodea y, sobre la base de esos conocimientos, para conocer, con anterioridad, el comportamiento que se puede originar después dentro de esa realidad, dadas ciertas variaciones del medio o entorno en el cual se encuentra inserta.

Esta es una teoría que proporciona importantes avances significativos a este proceso analítico, ya que en un país como Colombia, a partir de la implementación de la plataforma estratégica y de innovación en las empresas, cobra en la actualidad una importante relevancia puesto que con la entrada en vigencia de la globalización, indudablemente se traza la obligación de mejorar las falencias y/u omisiones que en el siglo actual existe, articulando estrategias que permitan modificar un sistema que no cumple con las necesidades que los mercados internacionales exigen.

De esta manera, aquellos elementos que viene haciendo de las plataformas análogas, automáticamente serán eliminados por considerarse obsoletos, y en su lugar se adoptarán los que cumplen con los requerimientos mundiales los cuales son necesarios para las empresas que hacen parte de un mercado actualmente globalizado.

Por tanto, incide de sobremanera con el propósito de este proyecto de investigación, ya que de una u otra manera, está planteando la necesidad de que estas IPS se apropien más de esto, utilizando las nuevas tecnologías que hay en la actualidad para implementar un software que digitalice y optimice, respectivamente cada una de las funciones, procesos y desarrollo de la información financiera. Esto salvaguardaría los intereses de estas organizaciones de salud.

5.8. Teoría del capital intelectual. Al respecto Arévalo (2015), contextualiza un ejemplo, citando a los Estados Unidos, destacando que es un país que:

“durante las dos últimas décadas han estado al borde de una transición histórica; la vieja sociedad que generó riqueza en forma de bienes de capital y productos manufacturados, está dando paso a una nueva sociedad valorada en términos de activos menos tangibles tales como conocimiento y procesamiento de información”.

Para el autor, el valor de un negocio se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: Marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia. Deja entrever de forma explícita que, en el actual siglo, las compañías internacionales han tomado mayor conciencia en medir este activo, pero que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez más dramático en las empresas de amplia base tecnológica (internet, software, biotecnología etc.). Por cuanto, a lo anterior, el factor que influye en esta creciente situación guarda una estrecha relación con capital intelectual. Incluso, ante ello Edvinsson, L. y Sullivan, P. 1996, describe una serie de elementos que conforman el capital intelectual, a partir de dos grandes clasificaciones del capital intelectual así:

- **Capital Humano.** Que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas de las personas que componen las organizaciones. Capital estructural. Conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones, integrados por los siguientes elementos:
- **Capital clientes.** Activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes etc.) Procesos. Referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
- **Capacidad de innovación.**
Entendida como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

Esta teoría sería de vital relevancia en las IPS en mención, ya que la misma sentaría las bases lógicas y objetivas para equilibrar el capital intelectual con el tecnológico, donde ambos vayan unidos, trabajando conjuntamente. No es conveniente que prime uno más que el otro, en orden de importancia o estrategia, debido a que esto pondría en riesgo los intereses de la organización para el presente y el futuro. No cabe duda que el desarrollo intelectual es el que

permite ser el artífice ideológico de cada una de las propuestas que se ejecuten al interior de la misma.

5.9. Planeación estratégica, innovación, gestión administrativa

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta. “¿Qué hacer?”. Fayol afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

La planeación estratégica, de acuerdo a Serna, (2000), es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

5.10. Estructura organizacional: Dada la concordancia que este eslabón jerárquico le propicia a las funciones administrativas y en procura del logro de la eficacia de la organización, juega un papel importante tener una definición clara de la Estructura Organizacional en la empresa, S. Robbins, (1998), nos dice que “La Estructura de una Organización define cómo las tareas del trabajo son divididas, agrupadas y coordinadas formalmente” ; por lo tanto, el diseño adecuado de la Estructura Organizacional, sirve como herramienta, dado que por medio de esta se define y da claridad a las diferentes tareas a realizar, las cuales coordinadas efectivamente, dan como resultado la fabricación de un producto o el suministro de un servicio con eficiencia y eficacia.

- ***Integración del Personal:*** la integración del personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como los ocupantes de éstos en un momento dado, con el fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.
- ***Dirección:*** la dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.
- ***Control:*** el control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. Chiavenato, (2007).
- ***Coordinación:*** Respecto a la coordinación, Chiavenato dice: Fayol incluye la coordinación como uno de los elementos de la administración, mientras que otros autores clásicos la incluyen entre los principios de la administración. Fayol considera que la coordinación es la reunión, unificación y armonización de toda actividad y esfuerzo; por su parte, Gulick afirma que, si la subdivisión del trabajo es indispensable, la coordinación es obligatoria. Para Mooney, citado por Chiavenato, (2007), “la coordinación es la distribución adecuada del esfuerzo de grupo para lograr unidad de acción en la consecución de un fin común”. La coordinación, que debe basarse en una comunión real de intereses, indica que hay un objetivo por alcanzar, que debe guiar los actos de todos. Básicamente, se suponía

que cuanto mayor fueran la organización y la división del trabajo, tanto mayor sería la necesidad de coordinación para asegurar la eficiencia de la organización como un todo.

5.11. Estructura Orgánica: Strategor: (1988), establece que esta se enmarca como el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Asimismo, Mintzberg: (1988) es el esquema donde convergen todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. En este sentido, se encuentran:

- **Misión:** La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas: Para que existe la organización, cuál es su negocio, cuales sus objetivos, cuales sus clientes, cuales sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cual su responsabilidad social. Serna, (2000).
- **Visión:** La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.
- **Valores:** En Este sentido, Serna, (2000), considera que los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción.

- **Principios Corporativos:** Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

5.12. Políticas

Respecto a estas, Koontz & O'Donnell (2003), han expresado que las mismas confluyen a definirse y desarrollarse, respectivamente, como la estructura orientadora que permite direccionar la estrategia (acción) de una empresa u organización. Es decir, son una guía que trazan unos lineamientos generales que impactan en la toma de decisiones gerenciales, bien sea para focalizar su atención en algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización y/o para supervisar que los valores corporativos, la misión, la visión y los objetivos, tengan un desempeño equilibrado. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias (acciones). Las políticas estratégicas o generales, se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada

Además, Robbins (2000), sustenta que las políticas, más que unas líneas son unos criterios que bordean la capacidad de una empresa para diseñar estrategias, encaminadas a generar alternativas competitivas para el desarrollo sostenible de la organización. Dichas políticas estratégicas se enmarcan en la acción, reafirmamiento y canalización para proyectar una permanencia duradera en el tiempo. Algunos ejemplos de políticas de empresa tienen que ver con la autofinanciación, la reinversión de beneficios, la promoción interna de personal o el acudir a personal de fuera, etc.

5.13. Sistema de Gestión de la Calidad

Es la forma como la Organización emprende o realiza su desempeño Empresarial en función de la Calidad, de ahí la Normatividad estándar ISO 9000:2000 para realizar la Gestión Empresarial, como resultado de las necesidades productivas presentadas durante la II Guerra Mundial; de la ausencia de controles, de procesos sistemáticos y de productos que cumplieran con estándares de calidad en el Reino Unido, para la fabricación, elaboración y realización en la industria armamentista. El resultado de la aplicación de estándares durante la guerra dio a conocer estas inspecciones y controles dentro de la temática de calidad.

Para López, (2006), culminando la década de 1950, el enfoque de calidad tuvo una continuidad gracias a un nuevo giro que empezó a tener, basando su radio de acción en inspeccionar y asegurar la calidad. Según el experto, en la Unión Americana se desarrolla un esquema que establece requisitos, al que se denomina Quality Program Requirements MIL-Q-9858 la primera normatividad de calidad aplicada al sector bélico/militar. Posteriormente, se desarrolla un esquema específico para inspeccionar: MIL-1-45208. Luego, la Administración Nacional de Aeronáutica y Espacial (NASA), promueve la evolución del plano de la inspección, al de sistema de procesos para asegurar la calidad; y en 1962 se establecen requisitos para los proveedores inscritos.

Los conceptos en que se basan las nuevas normas de gestión de la calidad son las que utilizaban los artesanos en la antigüedad, es decir planificaban sus tareas, desarrollaban sus herramientas, obtenían sus materias primas, hacían los trabajos y verificaban sus resultados. Las Normas ISO, según Lozano y Rincón, (2009), fueron conocidas en Colombia a mediados de la década de los ochenta. Actualmente existen en nuestro país Instituciones oficiales nacionales y extranjeras certificadoras de Calidad entre las que se destacan Bureau Veritas, SGS, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC.

5.14. Portafolio de Servicios.

Es el conjunto de actividades que realiza una empresa para responder a las necesidades de los clientes. Frente a ello, Lizarazo y López, (2009), expusieron que el portafolio de servicios hace parte de un esquema de servicio que toda empresa ostenta como una actividad basada en el servicio, bien o producto. En ello interviene el dialogo comunicativo, establecido entre el consultor y/o representante de la empresa y el cliente, conociendo el primero la necesidad o el problema que el segundo tiene, en aras de proporcionar una solución eficiente, a través de cambios deseados que emergen por parte del segundo.

De acuerdo a los expertos, este esquema cuenta con un sistema de protocolo formal con el cliente, consistiendo en realizar con este una entrevista y acercamiento de una manera sutil, persuasiva y directa, para así enviar una propuesta de la consultoría y luego entrar a la etapa de negociación y cierre de la venta, iniciando una relación comercial.

En la actualidad, la mayoría de las empresas u compañías tienen sus propias culturas y procedimientos; por lo tanto, las necesidades de cada empresa son diferentes, se analiza la particularidad; se diseña y desarrolla soluciones de integración tecnológica a la medida.

5.15. Innovación

Funge como el proceso que le proporciona a las empresas un valor agregado a través del desarrollo de un nuevo conocimiento o por usos nuevos del conocimiento existente, mediante un proceso que comprende la definición de un problema o necesidad que debe ser atendida, la concepción de la idea que dará la solución, su adopción, su implementación y su comercialización (Claver, Llopis, García y Molina, 1998; Daft, 1978; Damanpour, 1987; Evan y Black, 1967; Wolfe, 1994). Este proceso se materializa en nuevos productos o servicios, o por nuevos modelos de negocios, técnicas administrativas y estructuras organizacionales (Jamrog, Vickers y Bear, 2006).

De acuerdo con Casas (2001):

“La preocupación por encontrar las fuentes que contribuyen a la innovación estuvo inicialmente centrada en la empresa (...) Sin embargo, a nivel internacional cada vez se reconoce más que los conocimientos producidos en las universidades y los centros de investigación públicos constituyen también un importante insumo para los procesos de innovación en las empresas y se ha demostrado que esta relación se da de forma indirecta”. (p.14)

5.16. Talento Humano.

La importancia del recurso humano en el éxito de las empresas es ampliamente reconocida en la literatura (Fabi, Raymond y Lacoursière, 2007; Hewitt, 2006; Laursen y Foss, 2003; Michie y Sheehan, 1999; Vinding, 2006). Aspectos como las capacidades y competencias distintivas de las personas que laboran en la organización resultan cruciales para la competitividad empresarial, aspecto que ha sido subrayado desde el surgimiento de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991).

Dolan, Schuler y Valle (1999) y Gubman (2000) consideran factor de éxito empresarial la apropiada elección de prácticas de dirección de recursos humanos que puedan adecuarse a la estrategia competitiva adoptada por la empresa

5.17. Planta y Equipos

De acuerdo con la normatividad contable Colombiana, el Decreto 2649 (1993), Título Segundo, Capítulo II, Artículo 64, “la propiedad planta y equipo, representa los activos tangibles, construidos, o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios, para arrendarlos, o para usarlos en la administración del ente económico, que no están destinados para la venta en el curso normal de los negocios y cuya vida útil excede de un año”.

Confluyen a concebirse como aquellos bienes que forma parten de la sociedad de una empresa, pero su función no está planteada para participar en las actividades de comercio de la compañía, más bien es un apoyo permanente en los procesos productivos (Palacios & Barreto,

2013). Obviamente, dependiendo de las actividades que realicen las empresas se determina la naturaleza del activo fijo a utilizar (Tanaka, 2005), estos activos fijos deben cumplir con ciertas características para ser considerados como tal, de las cuales podemos destacar las siguientes, son bienes de propiedad de la empresa y se relacionan directamente con la actividad que realiza la empresa (Guzmán, Guzmán, & Romero, 2005),

De manera que, a causa de las diversas actividades o procesos productivos las empresas han llegado a la necesidad de clasificar sus activos fijos para agilizar los procesos. La propiedad planta o equipo se divide de la siguiente forma: no depreciables, depreciables y amortizables. Los activos amortizables están relacionados con la parte social del negocio por ejemplo las patentes, los no amortizables son aquellos bienes intangibles relacionados con las operaciones de la empresa (Guzmán, Guzmán, & Romero, 2005), los depreciables son los bienes que pierden su valor por uso (Granados, Latorre, & Ramírez, 2006). Entre ellos se pueden considerar:

- **Edificios:** Según Horngren, Harrison y Smith (2003) son construcciones que realizan las empresas para ejecutar sus diferentes procesos productivos relacionados con su actividad empresarial, para determinar el valor total del mismo se debe tomar en cuenta los costos que intervienen en ella: permisos de construcción, valor a pagar a arquitecto, pagos por material, mano de obra.
- **Muebles Enseres:** Se considera así a las sillas, equipos de escritorio, las mesas entre otros (Granados, Latorre, & Ramírez, 2006). Maquinaria y equipo: son recursos utilizados en las actividades productivas, comerciales o de servicios de la empresa (Manganaro, 1999).
- **Vehículo:** Son bienes que pertenecen a la empresa y se los utiliza para facilitar las operaciones de las compañías.

5.18. La inversión en plantas con nuevas tecnologías, una inyección competitiva para la empresa.

En estos últimos años un gran número de investigaciones que se han puesto al tanto de desarrollar nuevas intervenciones en los procesos de enseñanza y aprendizajes, las cuales están muy centradas en los trabajadores de las empresas, especialmente aquellos de avanzada edad que llevan años trabajando, en la que se debe destacar la intervención de las nuevas tecnologías, teniendo muy claro sus objetivos para que sean optimizar los resultados. Las Sigüientes Herramientas Tecnológicas son algunas de las herramientas Tic más sobresalientes en el ambiente empresarial:

- **Presentaciones Multimedia:** En una publicación de Eduteka 2011, definen las presentaciones multimedia como cualquier combinación de texto, arte gráfico, sonido, animación y vídeo que llega a nosotros por computadora u otros medios electrónicos. Explica la importancia de la Multimedia como un medio que estimula los sentidos: visión, audición, lo táctil y, lo más importante, nuestro cerebro. (Eduteka 2011).
- **Las Weblogs:** Según el portal aulaClic.es 2005, son páginas Web personalizadas, periódicamente actualizadas donde el autor recopila, artículos, imágenes u opiniones personales de autores. El autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que considere. Son utilizadas por los jefes para publicar artículos y actividades a realizar por sus trabajadores (aulaClic.es 2011).
- **Redes Sociales:** Definido por Castro, en la Guía de About.com 2011, las redes sociales en Internet son comunidades virtuales donde sus usuarios interactúan con personas de todo el mundo con quienes encuentran gustos o intereses en común. Funcionan como una plataforma de comunicaciones que permite conectar gente que se conoce o que desea conocerse, y que les permite centralizar recursos, como fotos

y vídeos, en un lugar fácil de acceder y administrado por los usuarios mismos. (About.com 2011).

Lo anterior puede inferir que, aunque existan los medios tecnológicos apropiados, si el trabajador no tiene la formación y la actitud para utilizarlas poco a poco en innovaciones pedagógicas, sino como una herramienta más de su quehacer laboral, no se podrán obtener los resultados esperados en el proceso de estrategia de posicionamiento que beneficie, tanto al cliente interno como cliente externo.

5.19. Los equipos y recursos de laboratorios, altamente indispensables para la eficiencia del rendimiento del desempeño de la empresa

De acuerdo a Pachón y Rojas, (2016), para establecer el laboratorio serán necesarios aquellos equipos que satisfagan los requerimientos específicos, es decir, equipos patronados de referencia (nivel, estación total, colimador), éstos deberán ser instalados por las casas fabricantes, quienes harán una revisión anual de los mismos. También se requieren los siguientes elementos:

- 1 medidor para el control de estática.
- 1 medidor de potencia laser.
- 1 caja de test para bluetooth.
- 1 caja de test para comunicación UHF.
- 1 caja de test para puertos.
- 1 servidor.
- 1 cámara para centrar prisma de la estación.
- 1 sistema de objetivo y cámara de centrado de diodos

Para establecer el almacén externo será necesaria la adquisición de equipos geodésicos y topográficos de acuerdo a los servicios que se pretendan brindar, así como lo necesario para organizar estos elementos. Además, hay que tener en cuenta que los autores en mención,

contemplan como plan b, una serie de herramientas básicas que se pueden usar en todo momento, tales como:

- Juego de pinzas Prensas
- Juego de pines Juegos hexagonales de baja cabeza Allen.
- Juego de llaves YALE.
- Juego de tornillos Masmall.
- Juego de atornilladores.
- 1 Juego de prismas para mediciones internas.
- Miras metálicas milimétricas.
- Cables de interface para estaciones totales.
- Cables de interface para navegadores.
- Galgas de presión.
- Antenas UHF Software

Para las demás áreas estratégicas, se necesita la adquisición o alquiler de bienes inmuebles, de un vehículo de transporte, de equipos de cómputo; computadores de mesa, computadores portátiles, impresoras, plotter y scanner, cámaras fotográficas, mueble para archivo, estantería, cubículos, sillas de escritorio y la instalación de servicios públicos y comunicaciones, así como también deberá proveerse al personal su respectiva dotación. Dentro del presupuesto deberán relacionarse los insumos (silicona, alcohol industrial, thinner, estopa, lubricantes, tintas, papel, etc.) Pachón y Rojas, (2016).

5.20. Definición de procesos

Dentro del compendio de aportes que agregó el norteamericano Stephen Heffernan (citado en Hernández Lugo, A & Lemus Viera, H; 2001) a sus investigaciones en lo que respecta a la gestión de procesos, sintetizó que un proceso “es un conjunto de actividades que producen valor para un Cliente externo o interno”, en la misma se enuncia concretamente el

propósito o la razón de ser de un proceso. Incluso, la ISO 9000: 2000 define como "Un proceso: toda aquella actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados".

Como aspecto esencial para el buen funcionamiento del proceso, se define la retroalimentación, pues al colocarse puntos de inspección y control de forma cuidadosa e inteligente a lo largo del flujo, se cuenta con información para elevar la calidad y efectividad en el trabajo.

Según Hernández Lugo, A. y Lemus Viera, H, (2001) los procesos se clasificarán en:

- ***Básicos o Claves:*** Corresponden a aquellos que le otorgan un valor agregado al cliente, haciendo que su comportamiento incida directamente en su satisfacción o insatisfacción. Su esencia está basada en la composición que le dan a la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.
- ***De Dirección o Gestión:*** Tienen como funcionar administrar, supervisar y coordinar cada uno de los procesos claves y de apoyo e intervienen en la visión de una organización.
- ***De Apoyo:*** Por aquí transita un proceso que aportan valor indirectamente al servicio que recibe el Cliente, o no aportan valor, pero no entran en contacto directo con el mismo y son necesarios para el buen desempeño de los Básicos o Claves.
- ***Procesos de Calidad:*** Es un proceso que enmarca qué es lo que se aprende en el sistema y a su «relevancia» en términos individuales y sociales. Sánchez (2001) tratando de ampliar el término señala que la Calidad Total es una filosofía, una cultura, una estrategia, un estilo de gerencia que posibilita y fomenta la mejora continua de la calidad. "La Calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para

satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad” (Horovitz, 1994,1). Ahora, en lo que respecta a las herramientas de calidad, se ha articulado el desarrollo de los avances tecnológicos como acciones que producen por la utilización de una serie de herramientas, son justamente las nuevas herramientas las que permiten el desarrollo tecnológico, lo facilitan y sistematiza. la tecnología avanza y crea nuevas herramientas de gestión muy variada. En tal sentido sugiere su adecuada denominación y clasificación

- **Procesos de Servicios:** El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y la gentileza. Hace falta además de una sonrisa, buena información, soluciones y orientación correcta. Se trata de un problema de métodos y no de simple cortesía “Sin cliente no hay empresa (ni claro está, empleo). Y sin servicio no hay cliente.” (Horovitz, 1994,3)

5.21. Gestión administrativa

Anzola, Sérvulo; (2002) menciona que:

“Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”. (Pág.70).

Por cuanto, a ello, el experto argumenta que la gestión administrativa es una de las actividades que mayor relevancia ostenta al interior de una empresa u organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado.

Por otro lado, Amador, Juan Pablo (2003) establece que: “El proceso administrativo Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades.” Para él, el proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control. De los mismos incluyendo un adecuado desempeño de sus administradores, así como también nos permitirá medir el grado en que los gerentes realizan su función y si realizan debidamente su trabajo.

6. MARCO DE ANTECEDENTES

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión, la cual se base en criterios de calidad, productividad eficiente, eficaz y efectiva, satisfacción, coherencia y congruencia, compromiso y participación individual y colectiva, han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional, realizando, a su vez, una evaluación de sus ventajas competitivas a partir de las debilidades y fortalezas. No obstante, los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. Es así, que la aparición y aceptación de una visión sistemática en las organizaciones a probabilizado que estos modelos se están convirtiendo en las fuentes fundamentales de desarrollo. Ejemplo de ello, la presente propuesta y las que se mencionan a continuación, base teórica y práctica tomada como referencia para estudio y trabajo:

6.1. Impacto de la implementación de medidas de gestión hospitalaria para aumentar la eficiencia en la gestión de camas y disminuir la saturación del servicio de urgencias.

Antoni Juan, Eva Enjamio, 2010. Barcelona, España:

Se analiza, como la gestión administrativa interviene en el impacto de la implementación de medidas para reducir el número de pacientes ubicados en urgencias en espera de cama de hospitalización y de esa manera optimizar el servicio de salud.

Dentro de las medidas implementadas para realizar el estudio se destacan: disminución de la estancia prequirúrgica, incremento de la cirugía mayor ambulatoria (CMA) y potenciación del ingreso en una unidad de corta estancia médica (UCE). Variables estudiadas: admisiones en el SUH, ingresos hospitalarios,

Ingresos de CMA, el número de días en que hay al menos un paciente pendiente de cama hospitalaria en el SUH, estancia promedio hospitalaria.

Podemos afirmar que la saturación en los servicios de urgencias en la prestación de los servicios de salud afecta la agilidad y oportunidad de mejorar los índices de calidad traducidos en disponibilidad de camas para el servicio de hospitalización.

6.2. Indicadores de Gestión Hospitalaria, Mariano I. Sánchez Guzmán. Departamento de Evaluación de Proyectos, INER, 2005. México.

Uno de los preceptos básicos de la Administración es la medición. Independiente del tamaño, actividad o naturaleza de la empresa; podemos afirmar que lo que no se mide no se puede mejorar.

En el caso de la salud, también existen los denominados indicadores de Gestión Hospitalaria, conocidos como Monitoria de actividades críticas que constituyen una evaluación completa de la Gestión administrativa de las organizaciones hospitalarias.

“Hoy en día la medición es una herramienta que el ser humano ha utilizado para casi cualquier actividad por muy trivial que ésta sea. En el caso de la alta gerencia, todas las teorías administrativas que se puedan o quieran implementar en cualquier empresa, sin importar su giro, terminan con la medición de su estructura, de sus procesos o de sus resultados”.

“En la vida hospitalaria, se recurre a los indicadores de gestión administrativa como herramienta fundamental, porque se aplica el principio básico de medir para poder mejorar, ya que solo a través de esta práctica podemos obtener información relevante para la correcta toma de decisiones. Los indicadores de gestión hospitalaria, son vistos como generadores de cambio en la estructura de la institución porque permiten evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales”. Pág. 1

“Los indicadores de gestión hospitalaria establecen mecanismos de retroalimentación para promover cambios en la estructura orgánica de la empresa, evaluar el desempeño

institucional acorde con lo proyectado en la misión y la visión; elementos que al final definen el rumbo que se quiera tomar a corto, mediano o largo plazo”. Pág. 11

El artículo nos contextualiza sobre la importancia que tiene para la organización la medición y análisis de los indicadores de gestión como herramienta básica para optimización del proceso de toma de decisiones orientadas a afrontar de forma acertada los cambios del entorno empresarial como filosofía de mejora continua.

Un principio que rige a las empresas es la evaluación de sus logros y para ello debe establecer indicadores o parámetros que le permita realizar mediciones con el propósito de proyectar planes de acción que conduzcan a la mejora continua.

6.3. Reingeniería de procesos en los hospitales públicos: ¿reinventando la rueda?

Javier Osorio Acosta y Elsa Paredes Alonso. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Miller Starr Ltd, Londres. 2001. Barcelona, España.

El propósito de este trabajo es verificar la presunción de que la reingeniería de procesos para optimizar los niveles de eficiencia y de productividad en los hospitales españoles no puede ser establecidos con garantías y que, en realidad, las prácticas señaladas no cumplen a los preceptos de dicho enfoque.

Entendiendo la eficiencia como la capacidad de definir un proceso para disponer de algo para conseguir un efecto determinado. El proceso como el conjunto de actividades relacionadas entre sí o que al interactuar con los elementos de entrada los convierten en resultados; la gestión se define como un conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Los Hospitales públicos, son organizaciones que a través de personal médico y otros profesionales de la salud cuentan con una infraestructura física para la recepción de pacientes, y que ofrecen servicios médicos y de enfermería y otros servicios relacionados a la salud de orden del estado

Reingeniería es la remodelación de un proceso en un negocio o un cambio enérgico de uno o varios procesos. Es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada. Igualmente sumerge la empresa en torno a las transformaciones tecnológicas, económicas y sociales sin perder de vista la razón de ser de las organizaciones: la satisfacción del cliente.

Según esta óptica, la empresa consta de un sistema técnico (equipos y métodos de producción) y de un sistema social (conjunto de hombres) que interactúan y se complementan en la gestión de las organizaciones, en los que la inversión depende de los niveles de éxito alcanzado. También hay que agregar a este cuadro la factible apuesta en un mercado, que forzaría a los hospitales a batallar por atraer pacientes o clientes y, razonablemente, inversiones en función de los servicios prestados.

Podemos concluir que la intervención a nivel de procesos administrativos (reingeniería) por sí sola no basta para mejorar el desempeño en el logro de los objetivos institucionales, a menos que decididamente se cambie la estrategia para captar clientes a través de la mejora sustancial del servicio, traducidos en mejores y mayores niveles de atención.

Dentro del contexto Nacional tenemos algunos estudios a saber:

6.4. Modelo de un sistema de inteligencia de negocios basado en S-BSC para entidades prestadoras de servicio de salud de alta complejidad sin ánimo de lucro (Modelo S-BSC para EPSSAC) Caso Fundación Cardio Infantil

Estudio realizado por Eduard Robayo estudiante de la Escuela Colombiana de Ingeniería para optar el título de Maestría en Gestión de Información (septiembre de 2014) analizando la magnitud y el impacto generado con la concepción de Balanced Scorecard en las empresas. Se abordan las concepciones significativas teniendo en cuenta los cuatro criterios para su implementación: Clientes, Financiera, Procesos Internos e Innovación y Aprendizaje. Las ventajas de la implementación de BSC a nivel estratégico, de los indicadores que evalúan

la consecución de sus objetivos y de cómo se traduce todo en la modificación de su perspectiva estratégica.

En él se exponen diferentes apreciaciones en la consumación del modelo BSC en entidades prestadoras de servicios de salud de alta complejidad, derivadas de la investigación realizada, así como algunos resultados generados de la admisión de este modelo en las organizaciones de salud.

Según Kaplan y Norton (1992) Balanced Scorecard se define como “Una serie de patrones que proporcionan a la alta gerencia una rápida pero razonable representación del momento que vive el negocio” en las que el uso apropiado de la información genera ventaja competitiva, al punto de afirmar que ninguna organización puede eludir sus efectos; fundamentalmente en la disminución de costos, transformando de forma radical la manera de hacer negocios”.

Kaplan y Norton (1996) incorporan el concepto “El cuadro de mando integral” que faculta a los directivos de las empresas para “ampliar el conjunto de objetivos organizaciones, más allá de los indicadores financieros. Los directivos de una compañía pueden, ahora evaluar la forma en que sus unidades de negocio crean valor a fin de garantizar la sostenibilidad de la empresa, y la forma en que deben fortalecerse internamente y las inversiones en procesos de selección y capacitación del personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura”.

Básicamente, BSC debe encarar cuatro aspectos desde la cual los administradores deben visionar su empresa:

- Perspectiva Clientes - ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- Perspectiva Procesos Internos - ¿Qué debemos resaltar?
- Perspectiva de Innovación y Aprendizaje - ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

- Perspectiva Financiera - ¿Cómo nos vemos para los inversionistas?

“Balanced Scorecard traduce la misión y la estrategia organizacional en un conjunto de medidas de utilidad que proveen una guía de trabajo para medidas estratégicas y de sistemas de gestión” lo que se considera una práctica efectiva para la comunicación de las decisiones estratégicas a la base operacional de la empresa.

Después de esta breve introducción en la conceptualización de Balanced Scorecard, (Kaplan y Norton, 1992) se hace necesario estudiar detalladamente cada uno de los interrogantes planteados en el BSC.

El BSC dota a las empresas de una estructura dinámica que le permite convertir la estrategia en acción a través del diagrama causa efecto, anticipando el futuro y generando valor para los clientes para convertir las organizaciones en entes altamente competitivas, capaces de anticipar los cambios en el mercado potenciando sus procesos y capacidad de respuesta con el objetivo de alcanzar sus metas, partiendo de la evaluación como fundamento básico de control.

6.5. Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla.

Mg. Leonor Alicia Pacheco. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. 2008.

La prestación de Servicios de salud en Colombia debido a su complejidad se ha convertido en un negocio que no genera beneficios económicos, por tal razón se constituye un reto definir un perfil gerencial para los administradores de Instituciones Prestadoras de Salud (IPS). Con base en conceptos de expertos de colombianos se construye un perfil por competencias relacionadas con el ser, el conocer y el hacer.

6.6. Perfil gerencial. Representación de valores, conocimientos y experiencias que dotan al actor de la capacidad de pensar, crear, reflexionar y asumir el compromiso desde una perspectiva de la realidad social: solidaridad, justicia, equidad, universalidad, eficiencia, como la búsqueda de la trascendencia humana en el nuevo milenio como fundamento de desarrollo sostenido y justicia social.

6.7. Competencias laborales. El desarrollo de las competencias impulsa al ser humano a:

- **Saber - conocer:** cualidades que se fundamentan primordialmente en los conocimientos disciplinarios o generales relativos a una ciencia o un arte, obedecen al alcance de saberes específicos.
- **Saber - hacer:** actitudes que admiten saber cómo proceder o elaborar determinados productos o servicios, como resultado de sumar prácticas y experiencias en una labor determinada.
- **Saber ser:** condiciones que permiten coadyudar a otros en función de un objetivo común, saber comportarse en múltiples situaciones, participar y comprometerse como respuesta propia de sus características naturales de su modo de ser, que incluyen aptitudes personales, actitudes, comportamiento, personalidad y valores.

El artículo emprende una conceptualización de salud, definiéndolo como el “estado de bienestar, físico, mental, social y espiritual del individuo imprescindible para el desarrollo integral de la vida”. Este servicio es ofrecido por Instituciones Prestadoras de Salud, organizaciones que atraviesan un momento crítico en cuanto al cumplimiento de sus objetivos de orden económico.

Según expertos, esta crisis se origina con la promulgación de la Ley 100 de 1993, dando inicio a la regulación por parte del estado del Sistema de Seguridad Social en Colombia que permite la intermediación en la prestación del servicio a través de las IPS, entidades que no han logrado efectos en la mejora del servicio debido a la escasa contribución administrativa en el manejo del talento humano y en los resultados económicos de dichas empresas, reportando márgenes de utilidad inferiores al 2%.

Con estos antecedentes el estudio propone reflexionar en el desarrollo de un perfil profesional para IPS en la ciudad de Barranquilla, identificando habilidades y destrezas, aptitudes y actitudes que garanticen obtener mejores resultados.

“Las organizaciones requieren en todo tiempo gestores competentes que emplacen a su equipo de trabajo a interactuar en un entorno que incentive el compromiso y la intervención en los múltiples niveles de responsabilidad y beneficien el desarrollo para el aprendizaje, disminuyendo ostensiblemente los costos de los recursos, alineando al trabajador hacia los resultados y, por ende, al rendimiento particular y grupal de cada uno de ellos”.

“Los administradores son esenciales en instituciones de todos tamaños; pueden forjar posibilidades para los empleados, evaluar el desempeño con precisión, promover al máximo la mejoría de la productividad, optimizar los recursos, explorar y encontrar soluciones a los desafíos diarios”.

El estudio concluye definiendo un perfil gerencial para Instituciones Prestadoras de Servicio de Salud, diseñado a partir de competencias gerenciales y validado por expertos como punto de partida en la gestión administrativa y económica en la prestación del servicio de salud en la ciudad de Barranquilla, con un 50% relacionadas con el ser, el 30% con la competencia del conocer y el 20% con la competencia del hacer.

De otro lado revela con preocupación que la crisis del sector se debe en gran parte al desconocimiento del concepto y aporte de las competencias laborales en logro de resultados económicos y en la importancia en la administración del talento humano.

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1. Concepto de Organización:

Algunos de estos planteamientos se encuentran relacionados con las necesidades existentes en los seres humanos y se observa a las organizaciones como medios para lograr satisfacerlas, es así como según Jones (2008) "Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas" (p. 2). Para este autor las personas según sus deseos crean organizaciones y de esta forma logran dar respuesta sus necesidades, lo cual indica que la creación y mantenimiento de las organizaciones está directamente relacionado con las necesidades, es así como al restar importancia a una necesidad las organizaciones vinculadas a ella desaparecerán, o por el contrario al crearse una nueva necesidad por los continuos avances de la sociedad, surgirán organizaciones que cumplirán con el objetivo de satisfacerla.

7.2. Función Empresarial:

Respecto a ello, Caldas et al (2008) afirma en su tesis de teoría de redes, que la actividad empresarial se desarrolla en medio de una serie de interacciones sociales, cimentadas en su base por las relaciones que convergen a manifestarse entre empresarios, clientes, proveedores, entidades de crédito, organismos públicos, amigos, familiares, o con otras empresas, que pueden resultar altamente estratégicos para estructurar convenios sólidos y claves para articular la creación y realización de proyectos empresariales novedosos. Para Caldas, el éxito empresarial depende de sobremanera, de la destreza que se tenga y se demuestre para desarrollar y mantener estas redes. Asimismo, el experto infiere que algunas investigaciones han dejado en evidencia que los empresarios a la hora de emprender, se dejan orientar o persuadir inicialmente, más por las relaciones informales (familiares y amigos) que las formales.

7.3. Liderazgo de la dirección administrativa.

El liderazgo es uno de los temas más investigados en la actualidad, debido a lo cual se pueden encontrar muchas definiciones, teorías y clasificaciones. Entre las más significativas se encuentran las que recolecta Northouse (2001), al mencionar que el liderazgo es: “un proceso en el que un individuo influencia a un grupo de individuos para alcanzar una meta común”

Esta conceptualización ayuda a enfatizar que la dirección de una organización debe estar comprometida a un 100% en la implementación de estas actividades y lograr que todos estuvieran conscientes de su rol dentro del contexto organizacional y de la contribución de recursos.

7.4. Direccionamiento estratégico.

David (2003) manifiesta que: “la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a la empresa lograr sus objetivos” (p. 5). Su propósito es detectar y definir oportunidades nuevas y diferentes para lograr y mantener una ventaja competitiva (David, 2003).

Por tanto, el objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios, productos y servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. No obstante, el mercado se encuentra en un constante cambio y por ello es necesario como primera medida establecer objetivos estratégicos y formular las estrategias que permitan la consecución de los objetivos.

7.5. Innovación:

Schumpeter (1934), la define “como un proceso de destrucción creativa, que logra la evolución en la gestión económica de las empresas y que a su vez le permite perfeccionar capacidades que se traducen en ventajas competitivas.

Por su parte, la Unesco (1977), citado por Arrien {1996} señala que” la innovación implica utilizar los alcances de la investigación fundamental y aplicada en la admisión de nuevas utilidades o en el perfeccionamiento de prácticas ya existentes”. Por último y con base en lo establecido en el Manual de Oslo (2005) “una innovación es la admisión de un naciente

o mejorado producto y/o servicio, de un nuevo uso, de un nuevo modelo de negocio, de un nuevo sistema de comercialización o de un nuevo régimen organizativo al mercado y la sociedad”. Se puede afirmar que la innovación es el proceso que posibilita relacionar prácticas y métodos en concierto para ofrecer soluciones a dificultades específicas.

7.6. Metas económicas para una organización.

Los indicadores financieros juegan un papel fundamental en este proceso porque permiten conocer el nivel de rentabilidad, solvencia y capacidad productiva de la empresa, así como también las rotaciones de inventarios, de proveedores, la liquidez y demás elementos que se abordaron en el presente informe. Cabe resaltar, que facilitan al analista financiero determinar los puntos fuertes y débiles de la compañía con el fin de tomar decisiones que permitan corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de la planeación, relacionándolos con los estados financieros de los cuales se toman los datos necesarios para el cálculo respectivo Gitman, (2007).

8. MARCO LEGAL

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. Su fundamento está en la constitución como suprema legislación, que se complementa con la legislación promulgada por el congreso y la presidencia de la república, donde se incluyen leyes, decretos, códigos y regulaciones, dados a conocer por distintas instancias gubernamentales, que guardan estrechos vínculos con la materia en cuestión, facultando a la autoridad correspondiente para que lleve a cabo las labores de administración de conformidad a la estructura detallada dentro de sus mismas competencias.

En Colombia, el marco legal en materia de plataforma estratégica y de innovación ha evolucionado en una compleja combinación de leyes y decretos, en regulaciones legales, reglas judiciales y la práctica legal. Por tanto, ciertas legislaciones pueden ser de nueva creación o estar actualizadas, otras pueden basar su funcionamiento en leyes obsoletas que están desactualizadas, sin embargo, aún están vigentes, lo que conlleva a que puedan existir diferentes interpretaciones, conflictos e inconsistencias entre las diferentes partes que dan forma a un marco legal y en consecuencia al proceso en sí.

La constitución política de Colombia plantea una serie de derechos fundamentales, los cuales son garantía para generar condiciones de vida digna y facilitar el desarrollo económico y social del país. Los procesos de plataforma estratégica y de innovación son una de las características fundamentales del desarrollo económico y social de los países con economías de mercado como Colombia, donde la empresa se muestra como el núcleo esencial general de la riqueza que conlleve al bienestar general.

Tabla 1. Marco legal

LEYES - DECRETOS – SENTENCIAS	DISPOSICIONES
La constitución política de Colombia	Principalmente su artículo 38 sobre la libertad de asociación 333 sobre libertad económica y el artículo 158 sobre unidad de materia.
LA LEY 29 DE 1990	Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se dictan facultades extraordinarias.
EL DECRETO 393 DE 1991:	Por el cual se dictan normas de asociación sobre actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías.
EL DECRETO 585 DE 1991	Por el cual se crea el Consejo Nacional De Ciencias y tecnología, se organiza el Instituto Colombiano para el desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias) y se dictan otras disposiciones.
LA LEY 344 DE 1996	Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones. Normas correspondientes a la creación de empresas en el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al SENA.
LA LEY 550 DE 1999	Que establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes

	<p>territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente contra las normas de esta ley. Normas sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana por ello se le denominó ley MIPYMES, posteriormente modificada por la ley 905 de 2004 y por la ley 1151 de 2007 por la cual se expide el plan nacional de desarrollo 2006-2010</p>
<p>LA LEY 905 DE 2004</p>	<p>Por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de micro, pequeña y medianas empresas colombianas y se dictan otras disposiciones.</p>
<p>LA RESOLUCION 470 DE 2005</p>	<p>De la superintendencia financiera que permitió el establecimiento de fondos de capital privado.</p>
<p>EL DECRETO 2175 DE 2007</p>	<p>Sobre la administración y gestión de carteras colectivas, en el cual se precisaron algunos aspectos relativos a los Fondos de Capital Privado (FCP).</p>
<p>LA SENTENCIA C-448 DE 2005</p>	<p>De la corte constitucional, demanda de inconstitucionalidad contra la expresión “con concepto previo favorable de la dirección de Apoyo Fiscal del Ministerio De Hacienda” contenida en el artículo 21 de la ley 905 de 2004 por medio de la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y</p>

	<p>mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. El demandante afirma que las expresiones acusadas vulneran el artículo 1º, 287 y 294 de la Constitución política. Lo anterior, en procura de estimular la creación y subsistencia de las mipyme.</p>
<p>LA SENTENCIA C-392 DE 2007</p>	<p>De la corte constitucional, la sala de la parte constitucional, en cumplimiento de sus atribuciones, respaldó la creación de microempresas bajo el régimen de empresas unipersonales, contemplada en el artículo 22 de la ley 1014 de 2006 “ley de fomento al emprendimiento”. De acuerdo con la sentencia en mención, las empresas que se creen a partir de la entrada en vigencia de dicha ley que tengan hasta 10 empleados y menos de 500 SMLV se constituyen y vigilan como empresas unipersonales.</p>
<p>LA LEY 1286 DEL 2009</p>	<p>Por la cual se modifica la ley 29 de 1990 se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el sistema nacional de ciencias, tecnología e innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones.</p>
<p>NORMA ISO 9000 - 2015</p>	<p>La nueva ISO 9001 2015 trae cambios muy importantes, aunque el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad. Aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC.</p>

	<p>La norma ISO 9001 versión 2015 ya puede ser implantada en una organización, aunque existe un periodo de transición de 3 años especialmente relevante para aquellas que tengan un certificado vigente bajo ISO 9001:2008.</p>
<p>DECRETO 1499 DE 2017</p>	<p>Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. Dicho modelo está compuesto por 7 dimensiones y 16 políticas de Gestión y Desempeño Institucional, las cuales deben ser implementadas por las entidades del orden nacional y territorial y su monitoreo se realiza a través del Formulario Único de Avances en la Gestión-FURAG de manera periódica.</p>

Fuente: Construcción propia

9. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1. Tipo de investigación

Es de tipo descriptivo, mixto y de corte transversal.

El diseño de investigación y transversal, descriptivo, y La fuente de recolección de datos es primaria, ya que se obtiene información directa de la población en estudio. Los diseños como estos implican menos costo ya que se cuenta con los datos recogidos con anterioridad.

Justamente se pensó en el enfoque descriptivo con la finalidad de propiciar un análisis a profundidad y comprensión de las relaciones a investigar en la unidad de análisis y complementar.

Por eso, la presente investigación al inclinarse a ser de tipo descriptivo, mixto y de corte transversal busca describir la relación entre plataforma estratégica y de innovación con la productividad laboral, administrativa, financiera, médico, científico, entre otros. Además, permite establecer un análisis exhaustivo para determinar la situación actual de las IPS en mención.

En este trabajo se observó, analizó e identificó las diversas situaciones que se presentan en el contexto de la organización, permitiendo de manera correlacional, la cual tiene como objetivo medir el grado de relación que en tal aspecto existe, además, con las instituciones prestadoras de salud de segundo nivel, universo de estudio de la investigación. Este tipo de investigación permite determinar, analizar e identificar las diversas situaciones sociales que se presentan al interior de la institución.

“Este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables, miden cada una de ellas y después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Asimismo, el componente descriptivo permitió utilizar técnicas como la entrevistas y la lista de chequeo, lo cual dio una diversidad y heterogeneidad del material recopilado para

comprender e interpretar, con certeza, las opiniones y percepciones acerca de los procesos de planeación estratégica y de innovación. Cada uno de los registros textuales que se obtuvieron a partir de las opiniones de los trabajadores, se relacionan con las categorías de análisis inmersas en la macrovariable de Plataforma Estratégica, dependiendo de esta las variables de Estructura organizacional, Misión, Visión, valores, principios, Políticas de calidad y Portafolio de servicios; así como también con la segunda macrovariable que es la de Innovación, comprendió, a su vez, las variables de Talento Humano, Planta y Equipos, Procesos de calidad, Gestión, y la Gestión Administración, destacando las fortalezas y debilidades que permitieron el acercamiento a la realidad investigada.

Por su parte, “los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” Pérez, (2012 p.270). El estudio se centró en recolectar y analizar datos en un periodo de tiempo específico, por lo que es considerado un estudio de tipo no experimental y transversal. Sin embargo, los datos que arrojó cada sujeto representan un momento en el tiempo, pero no puedo establecerse relaciones causales porque el factor de plataforma estratégica y de innovación y realidad se recoge simultáneamente.

Por cuanto, a ello converge a ser Mixta, teniendo en cuenta que esta es aquella en la que participan los procedimientos y técnicas de la investigación documental y de la de campo, tal como se ha podido clarificar a lo largo de esta tesis de investigación.

9.2. Material y método

La población de estudio está constituida por el personal de quirófano, de ambos sexos, médico cirujano, anestesista, enfermeros/as, instrumentadores quirúrgicos (técnicos y licenciados) del turno mañana y tarde. Asimismo, aquellos que hacen parte de la rama administrativa y gerencial, tales como admisioncitas, auxiliares, coordinadores de área, entre otros.

9.2.1. Criterios de inclusión

- Personal perteneciente a estas dos IPS
- Personal que tenga como mínimo 6 meses de antigüedad en la IPS
- Personal que tenga un año de antigüedad en el ejercicio de la profesión.
- Personal que presente voluntad de participar.
- Personal de 25 a 55 años de edad.

9.2.2. Criterios de exclusión

Se excluirá a todo personal externo de estas IPS y quienes perteneciendo al nosocomio incumplan los criterios de inclusión definidos. Se excluye al investigador y colaboradores.

9.3. Técnica de recolección de Información

De acuerdo a lo expuesto por Hernández y otros autores, la técnica de recolección de información converge a conceptualizarse como: "el método de recolección de datos de información pertinente sobre las variables involucradas en la investigación".

Efectivamente, a lo que el Autor se refiere es que mediante la técnica se adopta el mecanismo acerca de la manera en que se van a recopilar los datos pertinentes que se obtienen en el espacio físico donde acontecen los hechos. En este trabajo se pensó en la lista de chequeo para utilizarla en la presente investigación, ya que la misma consiste en extraer y obtener una información vital respecto a una parte de la población denominada muestra; por ejemplo, a través del SI o NO que den como respuesta, se puede inferir sobre datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a interrogantes formulados sobre los diversos indicadores que se pretenden investigar a través de este medio. Debido a los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación es necesario hacer uso de una técnica como lo es la lista de chequeo que permita recolectar información para realizar su respectivo análisis.

- **Cuestionario:** Es un documento que reunió unas implicaciones especiales, dadas y soportadas sobre las variables que se establecen en esta investigación. Por eso, el

instrumento, diseñado a manera de cuestionario, constó de varios ítems, en donde cada uno de los evaluados debe responder de acuerdo con las tres opciones presentadas tales como la aplicación de las pruebas. Los interrogantes se efectuaron de forma individual y estuvieron dirigidos por un evaluador. El cuestionario se diligenció de forma anónima para generar en los evaluados mayor sinceridad en las respuestas dadas. No existió un límite de tiempo en la aplicación de la prueba, sin embargo, su duración promedio fue de 20 minutos.

Se desarrolló, teniendo la certeza, garantía y seguridad de que las condiciones estén dadas para al fin, así como también de asegurarse de explicar a los entrevistados los propósitos del cuestionario. Para informar objetivamente, aclarando dudas, inquietudes y recibiendo sugerencias sobre cada una de las preguntas. Además, se tuvo especial cuidado y rigurosidad en la formulación de las preguntas, para que las mismas estén al nivel de conocimientos de las personas; y se utilizó un lenguaje coherente, objetivo y formal pero claro y entendible; donde estuvieron presentes preguntas directas y sin términos de difícil comprensión.

- **Encuesta:** Méndez (2006) expresa que este es un instrumento que permite aplicarse para recolectar información exacta, la cual se obtiene posterior al proceso de observación directa-participante que se realiza, con la finalidad de hallar información más relevante y detallada y no sesgada. Es pertinente resaltar al respecto, que mediante las observaciones se realizó un análisis riguroso del trabajo en las oficinas, proceso que permitió entrar en contacto directo con la empresa y sus trabajadores para poder investigar su entorno frecuente. De esta manera se llevó a cabo una encuesta diseñada en una lista de chequeos que contó con ___ preguntas organizadas según las variables de investigación y en una escala Likert mediante las opciones: SI o NO.

9.4. Instrumento de recolección de datos

Se aplicará un cuestionario estructurado que estará inmerso en una Lista de Chequeo, a responder en estas IPS durante el receso laboral del personal. Se entregará el cuestionario en sala de estar donde puede ser otorgado al personal que se encuentre en el momento. Se elaboraron unas preguntas sencillas, a ser respondidas en un máximo de 10 minutos, a fines de potenciar la participación, ya que el factor tiempo es un recurso valioso. Se realizó pruebas piloto con personal de otra institución de salud, a fines de evaluar la efectividad del instrumento seleccionado.

La confiabilidad se genera por la veracidad de las respuestas y la sinceridad con que el encuestado conteste las preguntas; ya que el Instrumento de medición escogido está vigente y cumple con todos los requisitos que necesitamos para el desarrollo de este proyecto

9.5. Fuentes primarias y secundarias

9.5.1. Fuentes primarias. La presente investigación cuenta con una serie de fuentes primarias basadas en la recopilación de registro de información con el objeto de estudio, en la cual se recopiló información mediante un instrumento diseñado, el cual consta de 20 preguntas que precisan el abordaje de la problemática. Se recopilaron datos obtenidos a partir de la siguiente técnica:

9.5.2. Fuentes secundarias.

La fuente secundaria que apoya esta investigación está dada por consultas bibliográficas, fuentes de información por autores, enciclopedias, revistas, las cuales han sido analizadas, interpretadas y evaluadas para apoyar las premisas básicas de esta investigación. También consideramos otro tipo de fuentes secundarias tales como: registros y documentos propios de la empresa y de carácter externo; información teórica obtenida de publicaciones tales como libros, revistas especializadas e información de internet referentes al tema de estudio.

9.6. Universo

652 empleados, 120 de la IPS Clínica Erasmo y 532 empleados de la IPS Hospital Rosario Pumarejo de López ESE. Aquí se tuvieron presente tres condiciones especiales, que representaron el 95% de confiabilidad. Estas son:

- Los trabajadores tienen 3 años o más de estar laborando en esta organización.
- Pertenecen a horarios con intensidad de 8 horas al día.
- Son empleados titulados profesionalmente, tecnológicamente y técnicamente.

9.7. Población y muestra

La población que se seleccionará para efectuar el presente estudio, corresponde a los adultos, hombres y mujeres, que son trabajadores de estas IPS. Se procedió a escoger este grupo de personas, teniendo en cuenta que, por su identidad, son empleados y que tienen experiencias de situaciones concretas, que han vivido la mayor parte del día en estas empresas ubicadas en el sector salud, durante un lapso de tiempo determinado, y por ello las conocen, así como su gente y su estilo de vida, y son capaces de establecer comparaciones al respecto.

Para desarrollar la investigación se tomó como población objeto de estudio a 20 empleados de los 120 que hay en la Clínica Erasmo y 20 de 532 (70 de planta y 432 por prestación de servicios) en el Hospital Rosario Pumarejo de López, siendo estas unas instituciones prestadoras de salud de segundo nivel, de la ciudad de Valledupar.

Para la selección de la muestra, se empleó el muestreo estratificado que, según Neyra (2015) es aplicable porque, cuando la característica de interés es homogénea en la población o universo, y para su aplicación se requiere contar con el listado de elementos de la población, y mediante un proceso de selección aleatorio, cada uno de los miembros de la población tiene la misma posibilidad de ser elegido.

En este tipo de población se aplicó la muestra no probabilística, también llamadas muestras dirigidas, toda vez que suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan

en muchas investigaciones y partir de ellas se hacen inferencias sobre la población. (Hernández, et al, 2003, p326).

Asimismo, se contó con las muestras de expertos, ya que el grupo investigador intentó encontrar datos de calidad de profesionales que trabajan en ambas IPS, todos ellos de un área en común o con conocimientos afines. La intención fue encontrar material especializado sobre el problema de estudio. Se utilizó también este tipo de muestra debido a que se requirió conseguir información de expertos en alguna materia muy específica. En este caso, los autores de este proyecto se basaron en las respuestas de SI y NO que presentaron los trabajadores mediante la lista de chequeo, los cuales, por convivir y experimentar de cerca cada suceso que ha cobijado este tema, fueron las personas idóneas para expresar, de primera mano y desde su perspectiva, sus percepciones tanto positivas como negativas sobre cada acontecimiento vivido y que acontece en la actualidad.

Dentro de la población se escogió como muestra a todos aquellos adultos, hombres y mujeres, que cumplieran con dos criterios de selección básicos: Que tengan entre 18 y 65 años, y que hayan trabajado aquí entre 3 a 5 años. Estos criterios responden, básicamente, a la posibilidad de dar cuenta de los cambios ocurridos en estos sectores durante todos estos años.

Teniendo en cuenta lo anterior, puede decirse que el muestreo estratificado, es una herramienta válida de selección de la muestra para el presente estudio porque al tomar la población de las dependencias que componen a ambas IPS, respectivamente.

9.8. Muestra representativa

El tamaño de la muestra representativa está estimado por medio de una población total de 680 trabajadores de ambas IPS. Esto se estimó a partir de una información que fue proporcionada por el área de recursos humanos de dichas organizaciones. En dicho documento en mención, se pudo conocer que el segmento de empleados que se seleccionaron para la

investigación cuenta con; tres años de experiencia en formación titulada, con programación de seis (6) a ocho (8) horas diarias y funcionarios administrativos.

9.9. Validez y confiabilidad

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento de la investigación, se realizó un pilotaje inicial el cual contó con la participación de 20 informantes que cumplen las características de la muestra de estudio, en dicha aplicación no se detectaron inconvenientes con los interrogantes o la duración de su aplicación, ni conflicto de interés con el objeto de estudio por el cual se desarrolla la investigación; igualmente antes de su aplicación el cuestionario fue validado por la metodología del juicio de expertos, apoyando esta labor dos profesionales investigadores trabajadores de otras IPS conocedores de los ejes temáticos abordados, los cuales mediante su criterio determinaron la pertinencia del instrumento asegurando su calidad. Tras este proceso se procedió con la aplicación a la totalidad del espacio muestral de 40 participantes para la recolección de la información primaria necesaria para garantizar la fiabilidad de los resultados que sustentan la investigación aplicada.

10. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

10.1. Análisis de la plataforma estratégica

En este acápite se realiza un recorrido por la plataforma estratégica de dos instituciones prestadoras de servicio de salud de segundo nivel ubicadas en la ciudad de Valledupar; una de carácter privado y otra perteneciente al sector público:

Tabla No 2. Identificación de las IPS en estudio

EMPRESA	CLÍNICA ESRAMO	HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ
ACTIVIDAD	Actividades de hospitales y clínicas con internación.	Actividades de hospitales y clínicas con internación.
NIT	824.001.252-3	892.399.994-5
DIRECCIÓN	Carrera 19 4 c 72, Valledupar - Cesar	Calle 16 No. 17 – 192 Valledupar - Cesar
TELÉFONOS	PBX (57)(5)5838888	PBX: (57)(5)5712329 Fax: (57)(5) 5748451

Fuente: Construcción propia

10.2. Plataforma estratégica.

La Plataforma Estratégica determina la base sobre la cual se fundamenta el accionar de una empresa. En ella se determina su razón de ser, sus objetivos futuros y se traza el derrotero y las actividades para alcanzar el éxito y la consolidación de la organización.

El propósito de la administración es lograr la integración de los objetivos e intereses del talento humano de la organización con los objetivos institucionales, a través de la transformación de la cultura empresarial hacia una doctrina de cumplimiento que permita la consolidación de la empresa.

- Actualización de las políticas de la empresa (normatividad interna),
- Implementar un modelo de comunicación institucional,
- Establecer políticas de fomento de la cultura organizacional.

En este punto se aplicó la lista de chequeo (Anexo No 1):

Tabla No 3. Análisis de Plataforma Estratégica

La Plataforma Estratégica de la Clínica Erasmo es simplificada. Se destaca el compromiso de la alta dirección y el sentido de pertenencia del personal misional hacia el logro de los objetivos.

A pesar de que la Plataforma Estratégica en el Hospital Rosario Pumarejo de López es bastante robusta, no se evidencia su aplicación. El compromiso de la alta gerencia y su equipo de gestión, compromiso para la divulgación y cumplimiento de los preceptos en ella establecidos es limitado.

Fuente: Construcción propia

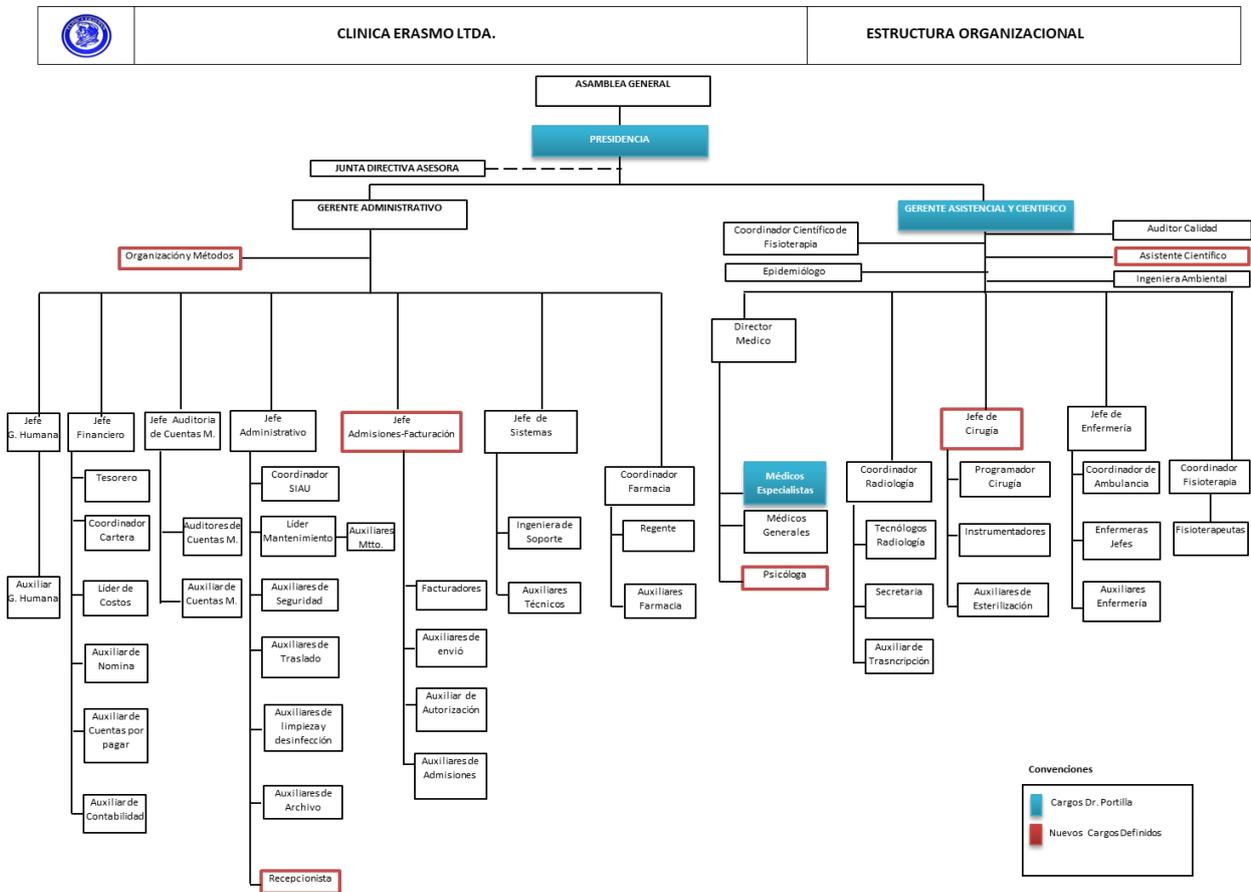
10.3. Estructura organizacional. Hace referencia a la manera como se coordinan y distribuyen las funciones y la responsabilidad en la toma de decisiones al interior de la empresa. Una estructura organizacional bien definida asegura el éxito en la selección del personal de la compañía y se constituye en soporte para el logro de los objetivos.

De igual manera integra los sistemas de información al interior de la organización, estableciendo las líneas de autoridad y proporcionando herramientas para dar a cada miembro de la empresa la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente.

El propósito de la administración es establecer una estructura organizacional efectiva, plana y eficiente que dinamice los procesos y que dé a la organización soporte para responder de manera ágil y oportuna a los requerimientos y necesidades del sector económico en que actúa.

Gráfico No 2. Estructura organizacional Clínica Erasmo.

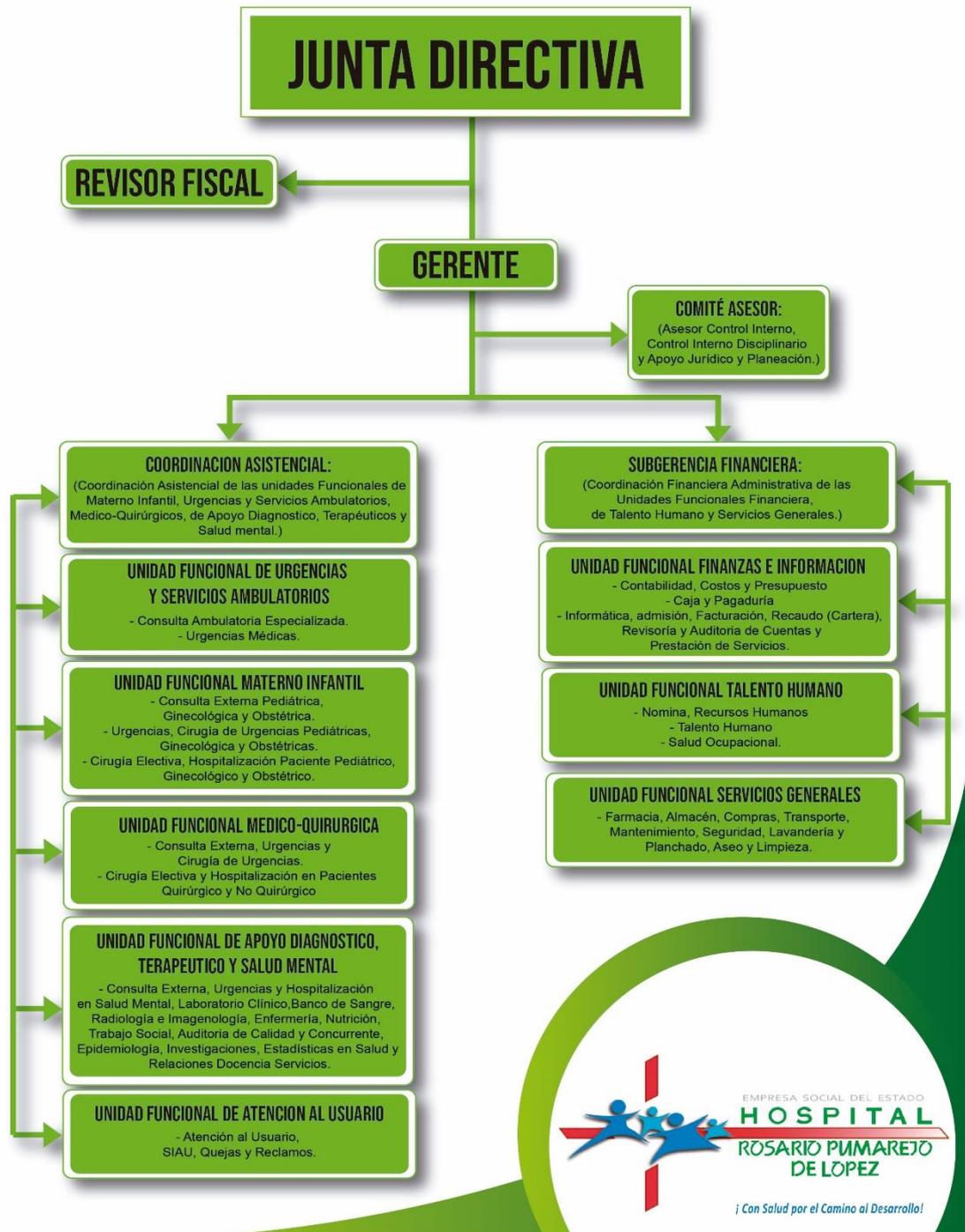
CLÍNICA ERASMO



Fuente: www.clinicaerasmo.com

Gráfico No 3. Estructura organizacional Hospital Rosario Pumarejo de López.

HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ



Fuente: www.hplopez.gov.co

MISIÓN. La Misión describe de manera sucinta el que hacer de las entidades en estudio, de acuerdo al origen de sus recursos. Diferencian el sentido social en la prestación de sus servicios.

Tabla No 4. Misión de las IPS en estudio

CLÍNICA ERASMO	HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ
Somos una institución prestadora de servicios de salud, especializada en TRAUMATOLOGÍA INTEGRAL, que garantiza altos estándares de calidad, con talento humano idóneo, tecnología de punta y responsabilidad social.	Somos una empresa social del estado prestadora de servicio de salud de media complejidad en el Departamento del Cesar y áreas de influencia, con talento humano idóneo, comprometida con la satisfacción de las necesidades del usuario, su familia, incluyente y participativa, fundamentada en la relación docencia servicio; respetuosa del entorno ambiental.

Fuente: Construcción propia

VISIÓN. Corresponde al escenario futuro de la empresa; la manera como los accionistas, directivos y trabajadores conciben y construyen el futuro.

Tabla No 5. Visión de IPS en estudio

CLÍNICA ERASMO	HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ
Ser reconocidos como centro de excelencia en atención, investigación e innovación, en Traumatología Integral a nivel nacional e internacional.	Nuestro hospital en el año 2020 será una institución de alta complejidad, líder en la prestación de servicio en salud, aplicando altos estándares de calidad con humanización, en búsqueda permanente de la excelencia.

Fuente: Construcción propia

10.4. Principios corporativos. Las organizaciones cimentan su accionar y visionan su futuro a partir de la definición de sus principios y valores como normas de comportamiento internas, imprimiendo un sello particular a su quehacer y su relación con el entorno para alcanzar su propuesta de valor.

Tabla No 6. Principios corporativos de la IPS en estudio.

CLÍNICA ERASMO	HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ
Son Normas de comportamiento que deben tener todos los funcionarios que integran la CLINICA ERASMO LTDA. Excelencia: Ofrecemos un servicio con altos estándares de calidad con ética y eficiencia que satisface las necesidades de nuestro cliente interno y externo.	El Hospital Rosario Pumarejo de López define los siguientes principios corporativos: Humanización: Trato con calidez y dignidad. Pertinencia: Atención científica con el mínimo riesgo de acuerdo a la necesidad.

<p>Trabajo en Equipo: Somos reconocidos por la armonía en la ejecución de los procesos, por el respeto al libre pensamiento, perseverancia y compromiso con nuestra institución</p> <p>Responsabilidad Social: Estamos comprometidos con la transformación positiva de la sociedad y la preservación del medio ambiente. Trabajamos con eficiencia por la recuperación y rehabilitación integral de nuestros usuarios, optimizando los recursos del sistema de salud.</p> <p>Innovación: Somos una organización abierta al cambio que genera nuevas soluciones y aportes científicos para el desarrollo de nuestra empresa y la sociedad.</p> <p>Lealtad: Trabajamos con fidelidad, compromiso y convicción hacia nuestra institución, basados en una relación de confianza, honestidad y crecimiento mutuo.</p>	<p>Oportunidad: Garantizar los servicios requeridos sin retraso.</p> <p>Integralidad: Cobertura de las necesidades de salud y satisfacción del usuario.</p> <p>Trabajo en equipo: Cooperación y armonía para el logro de objetivos</p>
--	--

Fuente: Construcción propia

10.5. Política de calidad. Con esta política se busca obtener reconocimiento de agentes autorizados a nivel Nacional e Internacional, de los procesos productivos y de servicios de las organizaciones. Para el caso de estudio se busca certificar procesos en la prestación de servicios hospitalarios de segundo nivel con máximos niveles de eficiencia y eficacia.

Tabla No 7. Políticas de calidad de las IPS en estudio

CLÍNICA ERASMO	HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ
<p>LA CLINICA ERASMO LTDA, ofrece servicios con alta tecnología del mercado buscando el mejoramiento y crecimiento continuo que les garantizan a nuestros usuarios una atención oportuna con ética y eficacia, logrando satisfacción del cliente interno y externo.</p> <p>OBJETIVOS DE CALIDAD: La CLINICA ERASMO LTDA, brinda una óptima atención a nuestros clientes internos y externos, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Asegurar Altos estándares de calidad en la prestación del servicio (credibilidad). · Garantizar la medición y el mejoramiento continuo de los procesos. · Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la prestación oportuna de los servicios. <p>Para asegurar el cumplimiento de su política de calidad, la clínica definió un Código de Ética y buen Gobierno en pro de la Seguridad y Protección del paciente.</p>	<p>POLÍTICA DE CALIDAD. La ESE Hospital Rosario Pumarejo de López; manifiesta su compromiso con una atención segura y humanizada, a través de un talento humano ético, calificado, en constante crecimiento científico, promoviendo el mejoramiento continuo de sus procesos, para la satisfacción de los usuarios, su grupo familiar, colaboradores y demás partes interesadas alineados con las directrices del SOGCS.</p> <p>Para cumplir con la política de calidad se aplicará las siguientes estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Trabajar para lograr el objetivo de ser cada día mejores, alcanzar la meta de la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios. · Crear y mantener un ambiente de trabajo que favorezca la solución y prevención de problemas, y propiciar una permanente comunicación entre todos los niveles de la organización. · La calidad es responsabilidad de todas las personas que intervienen en la prestación de servicios de la ESE, por esta razón se establecerán las acciones encaminadas al desarrollo del personal y al mejoramiento continuo de los procesos.

	La política de calidad será revisada por el comité de calidad para determinar que ésta, siga siendo adecuada con los propósitos y evolución de la ESE.
--	--

Fuente: Construcción propia

10.6. Portafolio de servicios. Descripción detallada de los productos y servicios de una empresa, orientado a la comunidad en general (organismos estatales y de control, proveedores, clientes) en el cual se declaran las condiciones y respuestas que ofrece para satisfacer las necesidades o requerimientos de la colectividad.

La función de la administración está encaminada al desarrollo de nuevas propuestas que permitan ampliar la oferta de servicios a fin de brindar opciones de respuesta a la demanda del sector.

De igual forma, las condiciones actuales demandan de las instituciones programas orientados a la Responsabilidad Social Empresarial con impacto al medio ambiente.

Tabla No 8. Portafolio de servicios de las IPS en estudio.

CLÍNICA ERASMO	HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ
La CLINICA ERASMO LTDA, ofrece los siguientes servicios: Ambulancia Cirugía Consulta externa Dermatología Fisioterapia Hospitalización Laboratorio Clínico Radiología e imágenes Unidad de Cuidados Intensivos Urgencias 24 horas	La E.S.E. HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ, ofrece experiencia en la prestación de servicios de salud de II Nivel y algunas actividades de III y IV Nivel de Atención en Salud: Servicios de Urgencia medicas 24 horas. Servicios Ambulatorios médicos Servicios de Hospitalización con 106 camas, Servicios de Medicina Interna 36 camas, Servicios de Gineco-Obstetricia 13 camas, Servicios de Cirugía General 28 camas Servicios de Pediatría 22 camas Servicios de Psiquiatría 7 camas. Servicios Obstétricos / Partos con 1 Quirófano. Servicio Quirúrgico con 10 Quirófanos: 6 quirófanos para Cirugías Programadas 1 quirófano para Cirugías de Urgencias 1 quirófano para Ginecobstetricia 2 para proponerlos en arrendamiento. Servicios de Laboratorio Clínico de II nivel Servicio de Radiologías del II Nivel. Servicio de Ecografía del II Nivel. Se prestan algunos servicios asistenciales de III y IV Nivel a las poblaciones afiliadas a los Regímenes Subsidiado, Contributivo, Especial y a la Población Pobre No Cubierta con Subsidio a la Demanda: Servicios de Urgencia medicas 24 horas. Servicios Ambulatorios médicos (consultas y procedimientos). Servicios de Hospitalización con 17 camas

	Servicios de UCI 5 camas Servicios de Neonatos 12 camas. Servicios Obstétricos / Partos. Imagenología Atención quirúrgica Atención no quirúrgica u obstétrica (menor de 1 año, gestante, patología de alto costo) Banco de sangre Laboratorio clínico Valoración diagnóstica y manejo médico Medicamentos esenciales (urgencias y hospitalización) acuerdo 228 de cnsss Traslado básico de pacientes (Ambulancias)
--	--

La Clínica Erasmo tiene una estructura organizacional de tipo vertical enfocada a la descripción de funciones, en ella se describen los puestos de trabajo desde el más alto nivel hasta los niveles básicos de la organización. Se destaca la percepción de los trabajadores sobre el compromiso institucional que incluye desde la alta gerencia hasta el personal misional y asistencial.

En el HRPL, la estructura está orientada a identificar procesos, describen unidades y/o áreas funcionales de la empresa. El HRPL, cuenta con una visión ajustada a la realidad institucional y humanista, sin embargo, desde la percepción de los empleados de la entidad, hace falta compromiso del personal administrativo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las dos entidades cuentan con principios corporativos enfocados a definir normas de comportamiento imprimiendo un sello particular a su quehacer y su relación con el entorno para alcanzar su propuesta de valor.

Las políticas de calidad definen el compromiso institucional hacia el cumplimiento de estándares orientados a prestar servicios con altos niveles de eficiencia y eficacia.

Los servicios prestados se ajustan a lo establecido o autorizado según su nivel de complejidad, sin embargo, se destaca que el Hospital Rosario Pumarejo de López presta algunos servicios del máximo nivel de complejidad, lo que otorga una ventaja competitiva frente a lo ofrecido por la Clínica Erasmo, porque cuenta con un portafolio de mayor complejidad.

Fuente: Construcción propia

10.7. Innovación

El mundo actual exige a las empresas desarrollar actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I). En el caso que nos ocupa deben hacer uso de las capacidades identificadas en su plan estratégico, especialmente su capacidad en el ámbito de la investigación, a fin de fortalecer la relación docencia y servicio y el sistema institucional de gestión del conocimiento.

Para lograr este aparte, las empresas establecen programas encaminados a fortalecer su Talento Humano, su Estructura física (Planta y Equipos) y Procesos (Normas y Procedimientos).

10.8. Gestión del talento humano. Hacer de la empresa un lugar apropiado para el desarrollo del talento humano, en la medida que propicia el desarrollo de su proyecto de vida en un contexto de compromiso institucional, donde prime la mística y la idoneidad personal y profesional.

Para este aspecto la empresa contempla programas que permiten alinear el proyecto institucional con los objetivos y proyectos individuales como:

- Desarrollar procesos de selección más eficientes,
- Programas de salarios e incentivos,
- Planes de carrera,
- Programas y Servicios de bienestar laboral,
- Procesos de comunicación proactivo y asertivo,
- Programas de transformación de la cultura y el clima organizacional,
- Implementar procesos de gestión del conocimiento,
- Promover la cultura de la excelencia en el Servicio al Cliente.

Tabla No 9. Gestión del talento humano en las IPS en estudio.

CLÍNICA ERASMO	HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ
<p>La Plataforma Estratégica no evidencia la existencia de políticas y programas en los procesos de talento humano.</p> <p>Los procesos de comunicación son ágiles y oportunos, pero sobre todo asertivos, lo cual se manifiesta en la cultura organizacional y el buen clima laboral de la empresa, destacando su política institucional de servicio al cliente.</p>	<p>En la Plataforma Estratégica se evidencia la existencia de un proceso de selección bien definido para el personal directivo, asistencial y misional – concurso de méritos –, con una estructura salarial determinada por las políticas gubernamentales, sujetos a carrera administrativa, con programas de bienestar.</p> <p>La administración no genera dinámica en los procesos de comunicación que promuevan la</p>

No se evidencian los procesos gestión del conocimiento.	transformación cultural y en favor del clima laboral de la empresa. Demuestra la implementación de procesos de gestión del conocimiento.
---	---

Fuente: Construcción propia

10.9. Planta y equipos. El desarrollo de la infraestructura física y tecnológica para el logro de los objetivos institucionales a través de potenciar aspectos como:

- Procesos de reingeniería a instalaciones físicas
- Desarrollo y dotación de laboratorios
- Automatización de procesos
- Tecnificar el sistema de comunicaciones
- Actualización permanente del portal web

Tabla No 10. Infraestructura física (planta y equipos).

CLÍNICA ERASMO	HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ
La Infraestructura física es amplia y adecuada para el funcionamiento y desarrollo de la actividad de la institución. Los planes de actualización y modernización de equipos y laboratorios se ejecutan de acuerdo a los cronogramas establecidos. Su sistema de información – página web – aunque falta robustez es de fácil acceso y cuenta con información actualizada.	La Infraestructura física es amplia y adecuada para el funcionamiento y desarrollo de la actividad de la institución. Existen planes orientados a la adquisición de equipos y herramientas para la actualización y modernización de laboratorios, sin embargo, estos procesos son lentos debido a la tramitología que deben surtir por su carácter estatal. Aunque cuenta con un sistema informativo – página web – robusta y amigable, mucha información se encuentra desactualizada.

Fuente: Construcción propia

10.10. Procesos. Busca preparar la organización para responder a los cambios del entorno y para ello debe desarrollar y/o actualizar la normatividad. Revelan la capacidad de la empresa en términos de eficiencia – uso óptimo y adecuado de los recursos – y eficacia – alcance de los resultados propuestos o deseados – para elevar la competitividad de la empresa.

10.11. Procedimientos. Forma específica – paso a paso - de hacer las cosas.

Tabla No 11. Procesos (procedimientos).

CLÍNICA ERASMO	HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ
Su Plataforma Estratégica es pequeña, no acorde con el nivel de su estructura física y administrativa, sin embargo, se aprecia que los procesos son dinámicos y se ajustan a las exigencias del mercado, toda vez que se	A pesar de contar con una Plataforma Estratégica robusta en cuanto a definición en cada uno de sus componentes, los procesos son estáticos y rezagados a los movimientos o cambios del mercado.

adaptan a las necesidades y requerimientos de sus clientes.	
---	--

Fuente: Construcción propia

10.12. Gestión administrativa.

La gestión administrativa ejecuta el proceso administrativo (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar) al interior de la organización. En ese orden de ideas, marca las pautas para la implementación, ejecución y evaluación de la efectividad de los resultados alcanzados para el cumplimiento de la misión y la visión.

- Actualizar de la plataforma estratégica,
- Plan estratégico de compras

Para conocer la percepción de los trabajadores sobre la gestión administrativa que se realiza en estas entidades, se realizó entrevista a empleados de diferentes áreas de las instituciones en estudio.

Para este caso se aplicó un cuestionario de entrevista (Anexo 3).

Tabla No 12. Percepción de la Gestión Administrativa.

En la Clínica Erasmo, la percepción de la gestión administrativa por parte de los trabajadores es buena y según los entrevistados se debe a que el Talento Humano conoce y se identifica con la declaración de su Plataforma Estratégica.

Adicional a esto los resultados económicos son positivos, los niveles de rentabilidad están acorde con las expectativas de los inversionistas; esto les permite brindar estabilidad a sus empleados, lo cual se manifiesta en el sentido de pertenencia que muestran con la empresa.

En el Hospital Rosario Pumarejo de López, el 79% de los empleados (incluye personal de contrato) considera que la gestión es mala. Coinciden en manifestar que a pesar de que la Plataforma Estratégica se encuentra visible en las carteleras y en la página web, el personal no se identifica con lo expresado en ella y coinciden en algunos aspectos como: no hay buenos resultados económicos, alta rotación de personal administrativo, los canales

de comunicación no son efectivos, no existen o no conocen programas de capacitación y/o actualización.

Fuente: Construcción propia

11. ASPECTOS RELEVANTES EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para este análisis se aplicó la entrevista (Anexo 3):

CLÍNICA ERASMO

1. Gráfico No 4.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
27	13	40

Fuente: Construcción propia

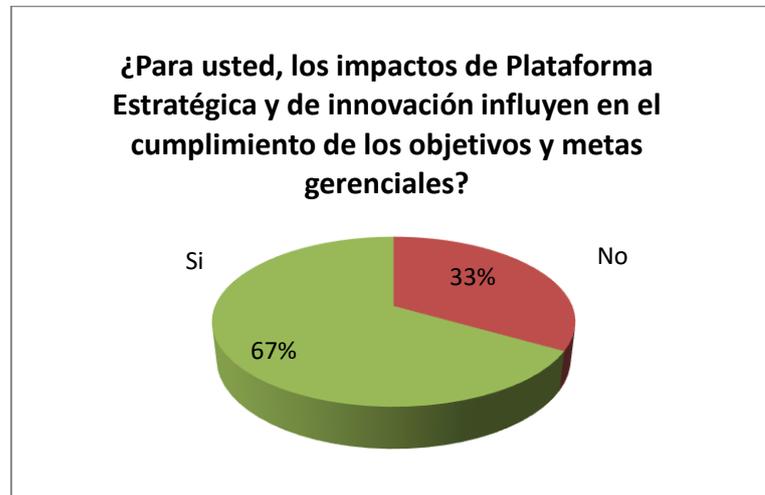
Se observa en la gráfica que el 67% están totalmente de acuerdo, lo que quiere decir que más de la mitad de los encuestados apoyan dicha respuesta.

De acuerdo con el 67% de los trabajadores entrevistados, la Gestión Administrativa es positiva, lo que evidencia claramente que la mayoría de los empleados consultados argumentan estar totalmente de acuerdo con este planteamiento, tal como lo muestra la gráfica. En consecuencia, esto permite interpretar que la Gestión Administrativa es formidable en los procesos que desarrolla el resto de la organización.

Sin embargo, pese a que hay una porción extensa que se inclina por aseverar lo anteriormente mencionado, resulta aún sorprendente que el 33% del resto de trabajadores se

muestra en contra de esta respuesta, manifestando con su NO que no hay una buena situación en tal aspecto. Es decir, manifiestan un inconformismo que se representando en la gráfica.

2. Gráfico No 5.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
27	13	40

Fuente: Construcción propia

Seguidamente, en lo que respecta a este interrogante, el 67% de los trabajadores que están en el nivel gerencial y administrativo expresa enfáticamente que sí, manifestando estar totalmente de acuerdo con ello. De manera que con sus respuestas admiten, de forma directa, que a estos les concierne una responsabilidad individual que asumen frente a los resultados que se deriven de las disposiciones que adopten.

Empero el 33% de los empleados del área administrativa afirma con su NO estar en desacuerdo con lo anterior, ya que, según ellos el impacto positivo y/o negativo que puede resultar de la Plataforma Estratégica y de Innovación no influye en el cumplimiento de las funciones y de las estipulaciones que establezca la junta directiva. Para el resto de la organización.

Según la gráfica se puede contrastar con la pregunta 1 y 2 que el porcentaje es el mismo y que guardan mucha relación con la respuesta, puesto que muestra a aquellas personas que conocen del tema y coinciden con estar de acuerdo con lo referente al impacto de la Plataforma Estratégica y de Innovación en los procesos de toma de decisiones; mientras que deja entrever a otros que no trabajan en el tema, admitiendo que con el No, la IPS, con este impacto, no incide en el alcance de los objetivos, metas y resultados de esta organización.

3. Gráfico No 6.



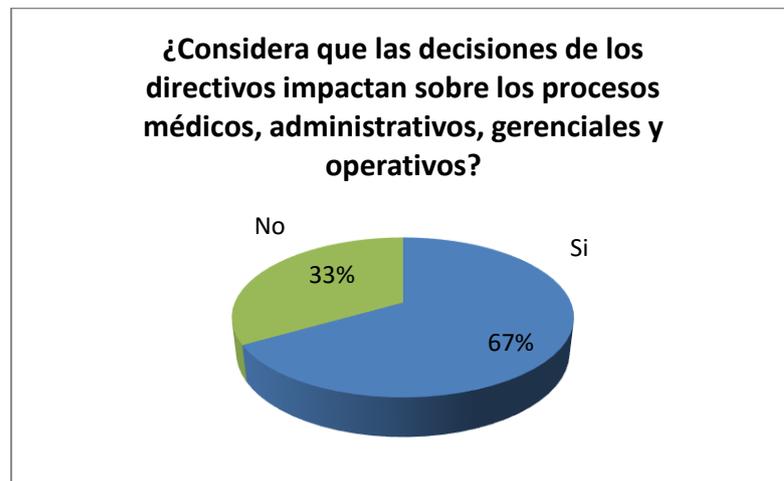
RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
27	13	40

Fuente: Construcción propia

La torta muestra que el 67% manifiesta estar totalmente de acuerdo en que el escenario mundial ha evolucionado las épocas pasadas, y que en la actualidad la IPS ha alcanzado notables éxitos y logros en sus contextos locales y nacionales de actuación, enfrentándose a grandes desafíos que abren tanto oportunidades como amenazas, para su desarrollo y fortalecimiento, como para su agotamiento y desnaturalización. Ellos han pensado que esta IPS ha venido transitando por este nuevo contexto del 2018, pero con el rigor que deben asumir, de que no cometan desaciertos que posteriormente termine afectándolos notablemente.

Por otra parte, la gráfica da a conocer que el 33% está en desacuerdo porque Valledupar es una ciudad ubicada en un país subdesarrollado, lo que los hace a pensar que una expansión en el entorno actual traería consigo una serie de dificultades de gestión mediante las cuales la IPS podría llegar a enfrentar los actuales procesos de globalización y de crecientes acuerdos de integración regional y comercial. De esta manera, si bien, este 67% con su respuesta están apuntándole crecimiento y desarrollo de la empresa en entornos locales y nacionales, dejan entrever que se necesita trabajar ardua y comprometidamente para lograr los éxitos a los que se refiere el 33%.

4. Gráfico No 7.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
27	13	40

Fuente: Construcción propia

Se identifica que un 67% de la población encuestadas están totalmente de acuerdo sobre las decisiones que impactan en los procesos en mención, lo que nos da a entender que las decisiones de los directivos, para bien o para mal, tienen una alta incidencia en el desarrollo de los procesos médicos, administrativos, gerenciales y operativos.

Sin embargo, se pudo constatar que solamente el 33% de los que aquí laboran no consideran estar plena y totalmente de acuerdo con que las decisiones que toman las directivas

impactan sobre estos procesos. Esto indica que únicamente una mínima porción de los trabajadores admite que, a causa de las decisiones, es posible que no solamente estos aspectos sino los económicos se vean seriamente comprometidos para su mejoramiento, fortalecimiento o debilitamiento.

En ese sentido, el 67%, si bien corrobora lo anterior de una forma totalizada, argumenta que en la gerencia disponen de planes de salvamento (ley 550, ley de liquidez o insolvencia económica, pólizas de seguro, entre otros) para garantizar un amortiguamiento que garantice las finanzas en el caso de que las mismas se vean afectadas por una decisión. Asimismo, dan cuenta que, ellos cuentan que con estrategias claves para anticiparse al éxito económico que puede traer para su organización la toma de decisiones que realicen.

Por esta razón, quizás, es posible hallar la actitud reacia del 33% en tal aspecto, que se manifiesta a través de su No como respuesta.

5. Gráfico No 8.



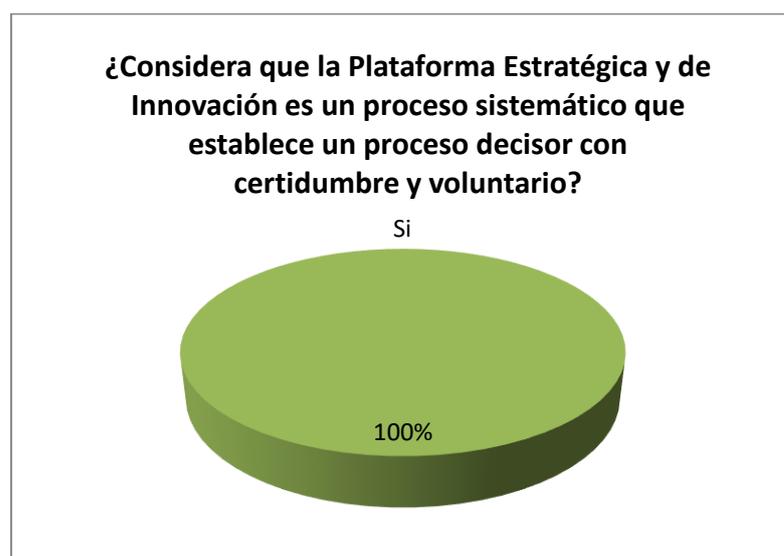
RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
27	13	40

Fuente: Construcción propia

Esta gráfica muestra claramente que, aunque hay respuesta del No, traducida al 33%, que refleja que este grupo de empleados manifiestan la gerencia y subgerencia en relación no le confieren la importancia que representan los procesos de certificaciones en calidad frente a la exigencia de la puesta en marcha de la Plataforma Estratégica y de Innovación al interior de esta IPS, y por ende en el estilo gerencial de la organización. Su negativa respuesta en tal sentido, deja entrever que, para ellos la organización no se preocupa por eso.

Sin embargo, se logra evidenciar que el 67% de los trabajadores, contradicen lo expuesto por el anterior grupo de empleados, ya que estos afirman estar totalmente de acuerdo con la relevancia, pertinencia e importancia que proporcionan los planes de contingencia para el aseguramiento de la calidad de la Plataforma Estratégica y de Innovación. Es decir, que, según ellos, para poder recibir certificaciones como las de Icontec, la organización debe preocuparse por este aspecto, el cual sin duda será indispensable para la consecución de dicha certificación, y por supuesto de la excelencia operativa, administrativa y económica de la empresa.

6. Gráfico No 9.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL

40	0	40
----	---	----

Fuente: Construcción propia

Frente a esta pregunta, la totalidad de los empleados de esta IPS coinciden con un Sí generalizado para contextualizar que, al interior de esta institución la Plataforma Estratégica y de Innovación sistematizan sus procesos para su posterior análisis. Sustentan esto, puesto que defienden la premisa de que la certidumbre y el espíritu colaborativo del equipo de trabajo determinan los requerimientos para reconocer, medir, presentar y revelar la información que transita o se deriva de dicha Plataforma en mención, que de una u otra manera involucra a usuarios, accionistas, empleados, acreedores y el público en general.

A través del proceso decisor que en tal aspecto se da, se generan mayores niveles de comprensibilidad para ellos, lo que conduce a la eliminación y/aclaración de malentendidos entorno a la preparación de los procesos de Plataforma Estratégica y de Innovación.

De igual modo, consideran que brinda soporte a las necesidades de los usuarios de la IPS, de tal forma que se fragüe un alto nivel de capacidad analítica para mostrar con claridad y discernimiento los estados de la Plataforma Estratégica y de Innovación.

7. Gráfico No 10.



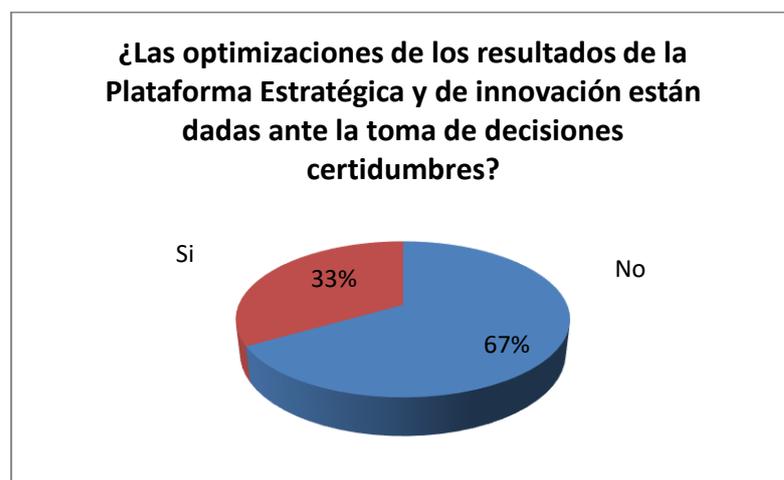
SI	NO	TOTAL
27	13	40

Fuente: Construcción propia

En un 67%, la mayoría de los trabajadores piensan que sí, porque en un lapso de tiempo estipulado, que establezcan los procesos de Plataforma Estratégica y de Innovación, logran un cambio en cuanto a reconocimiento, clasificación, registro y revelación de los diferentes frentes y áreas de la IPS. De esta forma, las decisiones individuales que actualmente acontecen al interior de la alta jerarquía se expandan, y de esa manera se le estaría dando apertura a que se consoliden decisiones pensando en el interés colectivo del resto de trabajadores de la IPS.

De hecho, por lo que se puede inferir implícitamente, el 33% que se muestra en contra de lo anterior, argumentan que, así como lo anterior es una oportunidad para el cumplimiento de objetivos estratégicos, también es un mecanismo para que se den afectaciones individuales, de tal manera que emergen los recortes presupuestales y de personal, lo que podrían traducirse a despidos con injusta y/o justa causa por parte de la Gerencia.

8. Gráfico No 11.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
27	13	40

Fuente: Construcción propia

La grafica muestra que el 67% de los trabajadores, se colocan de acuerdo para emitir esta respuesta, lo que quiere decir que los miembros de la IPS se centran en la toma de decisiones con certidumbre, aduciendo que la misma está fundamentada en los objetivos, metas y compromisos.

Lo anterior, indudablemente garantiza que la fuente de información está filtrada con los más altos estándares de ingreso de la información confiable, arrojando un producto que sea considerado por los usuarios internos y externos, que al ser adecuado para la trazabilidad de sus negocios se adhieren a una seguridad razonable.

Sin embargo, se evidencia que un 33% de los empleados, contrario a lo anterior, tiene una coincidencia de respuestas negativas mediante el No, en las que atinan gran parte de los trabajadores, para dar una clara muestra de rechazo a esta premisa. Es decir, con su No, ocultan sus argumentos, tampoco muestran planteamientos que sustenten su indiferencia y/o apatía por una realidad que les involucra a todos.

9. Gráfico No 12.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
40	0	40

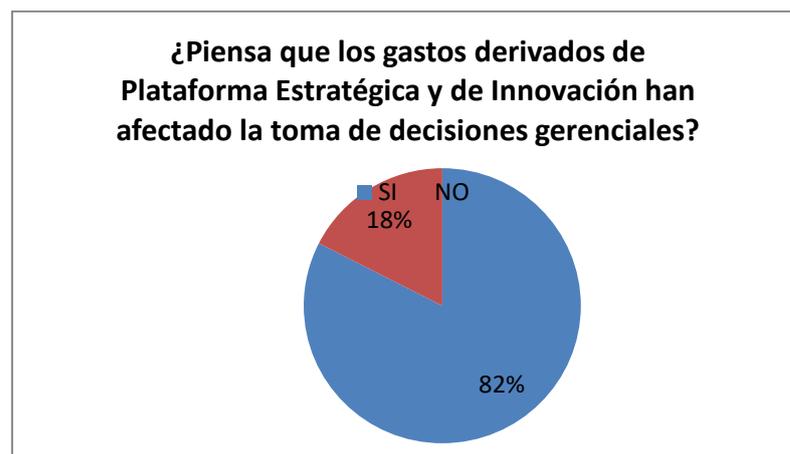
Fuente: Construcción propia

Aquí, el 100% de los trabajadores que afirma que están totalmente de acuerdo porque argumentan que gracias a la Urgencia, ellos pueden conocer qué tan apremiante es la necesidad de que la IPS supere un determinado factor crítico; asimismo, en lo que respecta a la Tendencia, estos ven aquí qué tanto se agravaría la situación económica y empresarial si no se elimina un determinado factor crítico; y finalmente con el Impacto, los empleados empiezan a notar cuál es la incidencia de un determinado factor crítico en el logro de unos resultados concretos.

Asimismo, hacen énfasis en que para que ese marco pueda llevarse a cabo de manera formidable, tiene que haber una alta capacidad de Liderazgo y Motivación, ya que allí es donde se desarrolla la importancia de la directiva como referenciador de la motivación, toda vez que estos factores juegan en conjunto un papel muy importante para una Plataforma Estratégica y de Innovación

En tal aspecto, todos admiten estar en una nueva era de los procesos administrativos, donde hay cabida para el cambio y la transformación.

10. Gráfico No 13.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
33	7	40

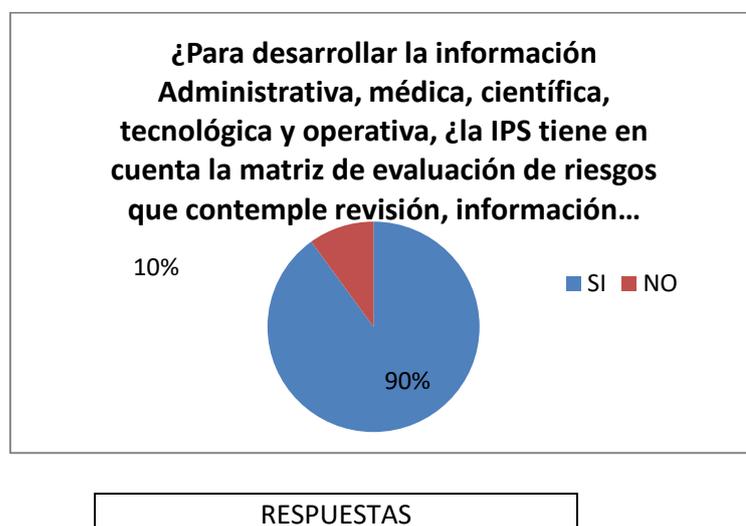
Fuente: Construcción propia

Frente a los datos expuestos en la gráfica, se observa que el Sí del 82% de los trabajadores expresan estar totalmente de acuerdo con lo anterior, sustentando su planteamiento en que esta IPS tiene un Revisor Fiscal que junto a varios analistas financieros se encargan de desarrollar, supervisar y ejecutar la evaluación del sistema de control interno de la Plataforma Estratégica y de Innovación en esta empresa, pues las directivas y el nivel gerencial, aquí, saben que la información histórica relacionada anteriormente guarda una estrecha relevancia sobre el conocimiento, alcance de su trabajo y las señales de alerta que emitan sobre posibles situaciones que pueden conllevar a suscitar las críticas y quejas al interior de la organización

Entretanto, se observa que el 18% de los empleados del sindicato, al rehusarse a manifestar un argumento con su respuesta de No, transmiten un mensaje de apatía o poca coherencia con los lineamientos de toma de decisiones que en tal aspecto imparte la Organización.

Su actitud molesta para responder este interrogante, refleja que no están disponiendo de sentido de pertenencia para resaltar que el cumplimiento de las normas, las leyes y estándares internacionales definidos para la evaluación que sirven como guía para el trabajo de la gerencia

11. Gráfico No 14.



SI	NO	TOTAL
36	4	40

Fuente: Construcción propia

Afortunadamente el Sí del 90 % de los trabajadores expresan estar totalmente de acuerdo con lo anterior, dando cuenta de que esta IPS tiene un Auditor de Calidad que junto a varios analistas financieros se encargan de desarrollar, supervisar y ejecutar la evaluación del sistema de control interno en esta empresa, pues saben que la información histórica relacionada anteriormente guarda una estrecha la relevancia sobre el conocimiento y alcance de su trabajo y las señales de alerta o posibles situaciones de riesgos que pueden conllevar a suscitar las críticas y quejas de sus empleados, usuarios y proveedores, entre otros.

Entretanto, se observa que el 10% de los empleados, con su No escueto, se rehúsan a manifestar un argumento positivo, transmitiendo así un mensaje de desconocimiento y de poco apego al sentido de la Organización, porque no están disponiendo de sentido de pertenencia para resaltar que lo anterior sirven como guía para el trabajo que al respecto desarrolla la IPS.



12. Gráfico No 15.

RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
34	6	40

Fuente: Construcción propia

Al respecto, el 85% afirma mediante un Sí rotundo que están plenamente de acuerdo, ya que este contexto es de obligatorio cumplimiento que se ejecute el respectivo análisis financiero, pues para ellos es fundamental porque para transitar por el camino de la eficiencia, son conscientes de que se requiere evaluar, inicialmente, la situación y el desempeño económico y financiero real de la IPS, para que con base en ello se estructure la Plataforma Estratégica y de Innovación. Esta última es la que, según ellos, permite detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas, en aras de desarrollar una afable corrección de los inconvenientes que se generen

Paralelo a lo anterior, el 15% expresa que No, argumentando que la Plataforma Estratégica y de Innovación debe estar basada en cifras ajustadas por inflación para que así se pueda proporcionar información válida, actual, veraz y precisa. Esta es justamente una de las falencias principales que argumentan estos últimos trabajadores, pues aseveran que a la IPS le hace falta una gerencia financiera que sea liderada por un profesional que reúna todas estas sapiencias.

Si bien reconocen que es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial, se necesita que haya un líder idóneo, que se encargue de trabajar fuerte y comprometidamente en esto, en aras de determinar las condiciones en el presente, la gestión de los recursos disponibles y contribuya a predecir el futuro de la IPS.

13. Gráfico No 16.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
37	3	40

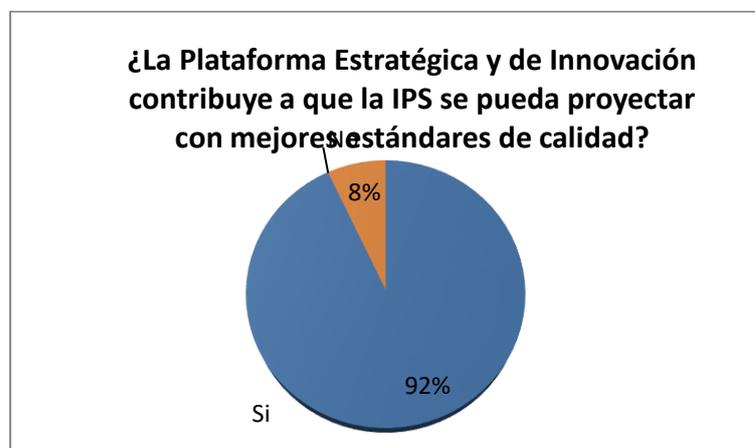
Fuente: Construcción propia

El 92% de los trabajadores sustenta con el Sí estar totalmente de acuerdo, porque consideran que la confiabilidad de las personas que fungen como líderes de estas áreas se ve reflejada, por ejemplo, a través de los planes únicos de cuentas que las mismas traen consigo. Además, estos afirman que la confiabilidad en tal aspecto proporciona una adecuada planeación de la contabilidad puesto que asegura que las políticas contables estarían siendo implementadas de manera eficiente, tanto en función de los objetivos de la IPS (control interno), como del cumplimiento de los requerimientos legales y regulatorios.

Por tanto, el 8 % de los empleados admite que al implementar la Plataforma Estratégica y de Innovación, se verían comprometidos a contratar analistas financieros capacitados en el tema para que funjan como facilitadores de las mismas, sin pensar en la austeridad de la organización. Los facilitadores, según estos, entrarían a conocer información confidencial respecto a la estructuración de una serie de informes financieros de propósito general, pero

ceñidos a una ética profesional que va conectada a un marco de principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

14. Gráfico No 17.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
37	3	40

Fuente: Construcción propia

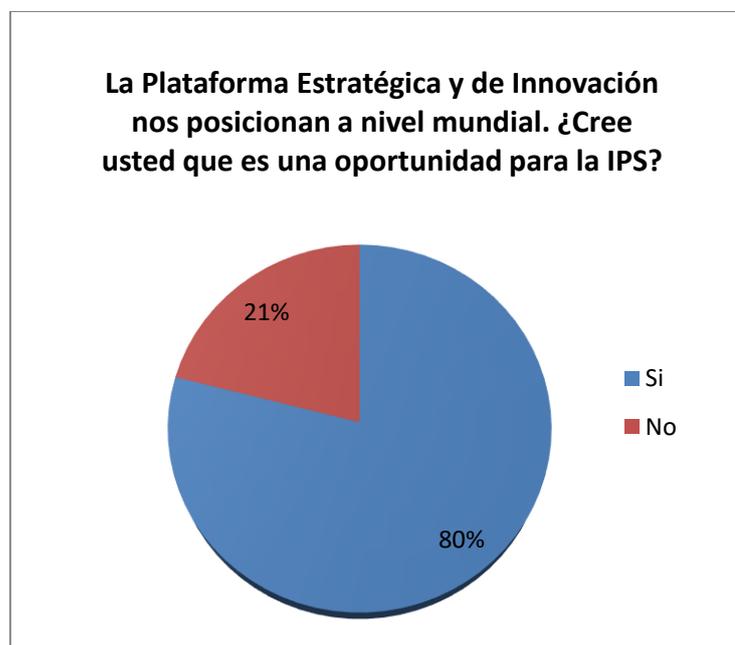
Se puede palpar que el 93% del total de los trabajadores consideran importante esta pregunta, ya que consideran que gracias a la Plataforma Estratégica y de Innovación se le inyecta una alta dosis de calidad a la labor que ha desarrollado la gerencia en lo que respecta a la implementación de este proceso, para de esta manera estar a la vanguardia de los estándares internacionales de calidad.

Por lo anterior, se observa que la Plataforma Estratégica y de Innovación son un aspecto y/o tema que involucra a los trabajadores; lo que quiere decir, tal como lo refleja la gráfica, que estos consideran las mismas son altamente fundamentales y decisivas para que la gerencia tome la determinación de incorporarle calidad a su organización

De igual forma, hay un 7% que a través de su No como respuesta evidencia claramente que cada uno de ellos no ha tenido una voluntad, mucho menos han recibido la iniciativa de los directivos para analizar y establecer la implementación de este proceso en aras de fortalecer

la calidad institucional. De hecho, admiten que tienen poco conocimiento respecto a Plataforma Estratégica y de Innovación, siendo conscientes de que su postura representa un punto de debilidad de gran magnitud para los intereses de la IPS, puesto que no se están dando cuenta que esta falencia puede generar un perjuicio. Incluso, puede tonarse contraproducente, ya que al no acogerse a los estándares que se manejan hoy en día, resulta imposible garantizar su existencia en una economía de mercado y globalizada.

15. Gráfico No 18.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
32	8	40

Fuente: Construcción propia

De manera contundente, el 80% de los trabajadores afirma que Sí, argumentando su respuesta en que la Plataforma Estratégica y de Innovación confluye a ser una herramienta altamente esencial y vital para la proyección internacional que debe tener esta IPS, puesto que a través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación que ha traído consigo el auge de la Globalización, esta organización podrá encontrar una manera mucho más organizada

y rigurosa de incrementar la comparabilidad y la transparencia de sus procesos para ser modelo a seguir en el contexto internacional.

La mayoría, representada en este gran porcentaje, expone con su respuesta que si la Plataforma Estratégica y de Innovación logran desarrollarse formidablemente, el resto de la organización se beneficiará, de tal manera que empezarían a dar un giro trascendental con visión internacional de negocios, aventajando a cada una de las dependencias internas, ya que será un proceso de cambio innovador que abarca no solo a la gerencia sino a todos los partícipes de esta IPS, desde la Junta Directiva hasta el resto de empleados administrativos, médicos, operativos, entre otros.

Ahora, el 20 % del resto de trabajadores, a través del No que muestran como respuesta, dejan entrever que la IPS aún no está preparada para alinearse a las metas y políticas internacionales para reducir las falencias existentes. Para ello, falta mucho para aprovechar una oportunidad de posicionamiento en el extranjero, pues impera, según ellos, la necesidad de cambiar muchas cosas para poder impulsar de manera comprometida la correcta aplicación y desarrollo de la Plataforma en mención.

16. Gráfico No 19.



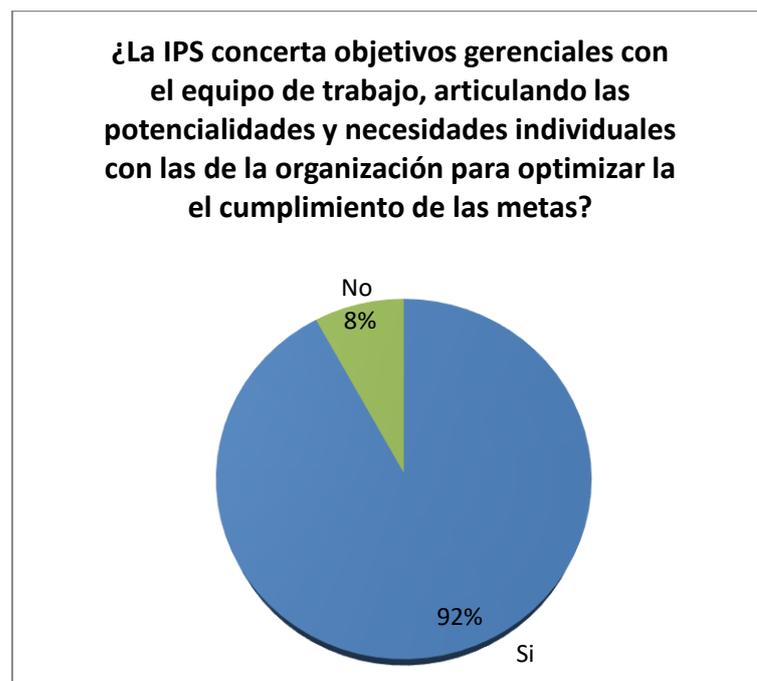
RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
22	18	40

Fuente: Construcción propia

El 54%, de los trabajadores afirman rotundamente que Sí, manifestando que todo ello se ha logrado gracias a que tienen argumentos para dar lineamientos, en aras de que la junta directiva tenga una mejor visión al momento de analizar los efectos de la implementación de la Plataforma Estratégica y de Innovación. Mientras ellos sigan adelante con una postura teóricas y prácticas así, están contribuyendo a que esta IPS salga adelante.

Pero el 46% afirman que No, ya que ellos consideran que la reorganización de esta IPS en tal aspecto se puede estructurar al momento de ajustar sus políticas y no precisamente por una Plataforma Estratégica y de Innovación. De hechos, según estos, al momento de efectuar una reorganización, debe haber conciencia, en el sentido de que mediante esto se compromete al área gerencial, es decir, la empresa como un todo; sin desconocer que los cambios para las grandes empresas requieren de un alto grado de interpretación a la hora de su aplicación.

17. Gráfico No 20.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
37	3	40

Fuente: Construcción propia

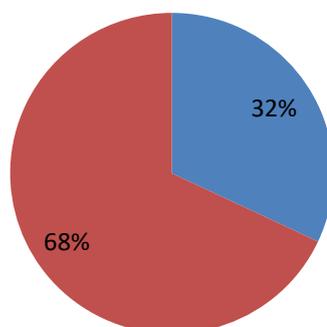
En tal aspecto, el 92% de los miembros de los miembros laborales de esta IPS entran en concordancia al manifestar estar ampliamente de acuerdo en que los objetivos gerenciales con el equipo de trabajo de concretan de forma organizada, y ayudan a desarrollar a sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización, para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.

Actualmente, estos reconocen que, aunque este aspecto viene funcionando positivamente, reconocen que hace falta un reforzamiento a nivel de liderazgo para potenciar con más ímpetu los objetivos gerenciales. No obstante, una minoría del 8% considera lo contrario, pues manifiestan que la toma de decisiones no tiene en cuenta la opinión y sugerencia de los trabajadores, por cuanto es una facultad autónoma, libre y confidencial la que maneja la jerarquía gerencial. Por eso, la gráfica muestra que, pese a que existe una percepción positiva de los empleados en relación a esto, no se refleja una percepción excelente, en el sentido de que todos pudieran demostrar estar total y plenamente de acuerdo, lo que amerita mejorar las falencias a que haya lugar.

18. Gráfico No 21.

¿La IPS determina las metas y prioridades institucionales identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para su Plataforma Estratégica y de Innovación?

■ SI ■ NO



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
27	13	40

Fuente: Construcción propia

Según la gráfica en mención, el 68% de los empleados solamente se muestra de acuerdo con aseverar que el interior de la IPS se determina eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas en lo que respecta a Plataforma Estratégica y de Innovación. Pero, recalcan que este es un trabajo en equipo donde no solamente la gerencia y la subgerencia aporta, sino que el trabajo que desde ahí se gesta, se complementa y se fortalece con la contribución laboral que en tal aspecto brinda el resto de la organización que hacen parte del área administrativa.

Esto indica que quienes están al frente de las distintas dependencias de esta Organización, tanto gerenciales como administrativas, consideran que la misma, dentro de la estructura de capital necesita un músculo financiero que esté alineado bajo las directrices de las exigencias de Plataforma Estratégica y de Innovación, y de un recurso humano idóneo que

tenga presente la relevancia de este proceso para poder equilibrar de forma compactada cada uno de los objetivos que están enmarcados en su visión y misión.

No obstante, el 32 % se muestra en una posición radical de No, lo que hace inferir que su respuesta negativa no se ajusta a lo positivo que el anterior porcentaje de trabajadores indica. Se pudo establecer que, aunque estos no muestran una respuesta argumentativa frente a su postura beligerante, forman parte del sindicato de la IPS, quienes generalmente se han venido mostrando en contra de los aspectos positivos que destacan sus demás compañeros ajenos al sindicato.

19. Gráfico No 22.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
27	13	40

Fuente: Construcción propia

Ya en esta nueva gráfica el 67% de los trabajadores administrativos expresan estar totalmente de acuerdo, puesto que aquí ellos observan los estatutos imparten y presentan soluciones que sean aceptadas y ejecutadas. De hecho, manifiestan que el reglamento contiene, en sí mismo, bases de valoración de las magnitudes de la Plataforma Estratégica y de Innovación. Incluso, destacan las diversas alternativas que ahí se tienen contempladas, para que pueda escogerse la mejor manera de establecer el desarrollo de la misma, de acuerdo a la organización administrativa de esta IPS, y de acuerdo a los objetivos perseguidos.

Mientras tanto el 33% no están de acuerdo con esto, pues ellos sustentan que dentro de las directrices que rige a esta IPS internamente, al estar incluido los principios que son las pautas que definen en el comportamiento, a dicha organización, no se amerita proporcionarle mayor profundidad a la Plataforma Estratégica. Estos, consideran que hay que pensar sobre los intereses que comprometen directamente a los trabajadores más que un simple proceso de Plataforma Estratégica y de Innovación. Ellos obvian esto, dejando entender que no reviste importancia o carecen de conocimiento al respecto.

Gráfico No 23.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
40	0	40

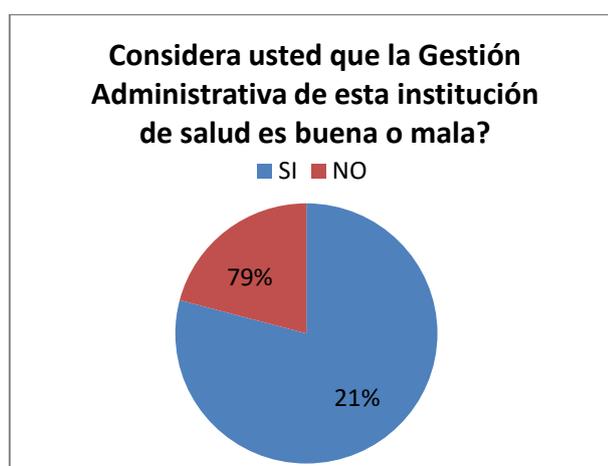
Fuente: Construcción propia

El sentido de pertenencia, de duda, de apatía, de indiferencia, entre otros, que manejó en las anteriores respuestas algunos que otros trabajadores para responder con No, evasivamente, ciertas preguntas puntuales, se ha disminuido de sobremanera en esta pregunta. Y eso lo corrobora esta gráfica, donde la mayoría coincide en estar totalmente de acuerdo en pensar que, al interior de la IPS, debe compactarse un mayor compromiso gerencial que tenga alineación con los objetivos propuestos y fundamentados en el accionar de los objetivos y planes estratégicos.

El 100% logra unificar una respuesta única, alejada de cualquier tipo de presión y/o conveniencia que pudiera generar al respecto. De manera que lo anterior, converge a enviar un mensaje claro y coherente para que la IPS, con base en esta respuesta positiva, entre a analizar los compromisos gerenciales que actualmente existen. Este es un punto de partida, que recopila una información valiosa para entrar a replantear las fortalezas que tiene esta IPS en lo que respecta a Plataforma Estratégica y de Innovación, en aras de mejorarlas.

HOSPITAL ROSARIO PUMAREJO DE LÓPEZ

1. Gráfico No 24.



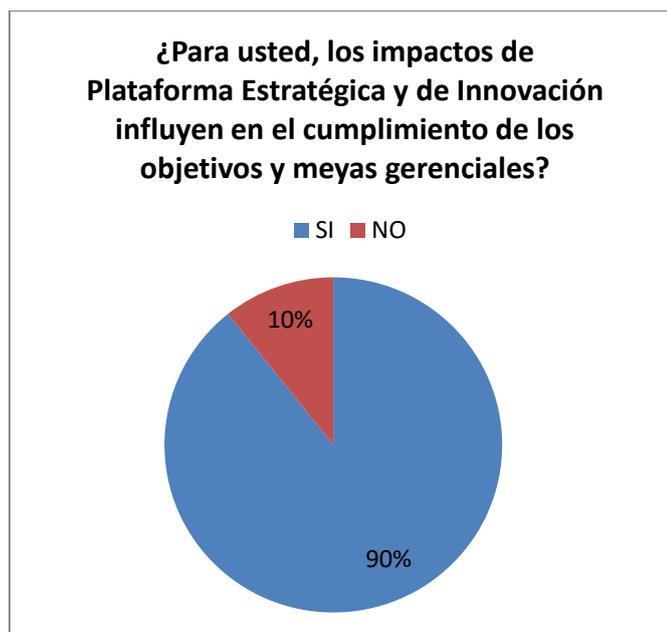
RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
8	32	40

Fuente: Construcción propia

Como se puede evidenciar en la gráfica, el 80% de los empleados de esta IPS considera que la gestión administrativa es mala. En tal aspecto, los empleados entrevistados aseveran que es mala porque no hay cumplimiento y compromiso que vaya alineado con los objetivos y metas gerenciales. En consecuencia, esto permite interpretar que los resultados ineficientes de la gestión administrativa, está trayendo consigo repercusión negativa de los procesos que desarrolla el resto de la organización.

Seguidamente, el 20% que respondieron que si es buena, muestra claramente que hay una mínima respuesta que refleja que la gerencia si se preocupa por el tema; pues deja entrever, además, que si confieren la importancia que representan todos los procesos que transiten por la gestión administrativa. Esta positiva respuesta, es contraria a las inconformidades de la porción de empleados, del 79%, frente a la actual gestión administrativa al interior de la empresa y por ende en el estilo gerencial de la organización.

2. Gráfico No 25.



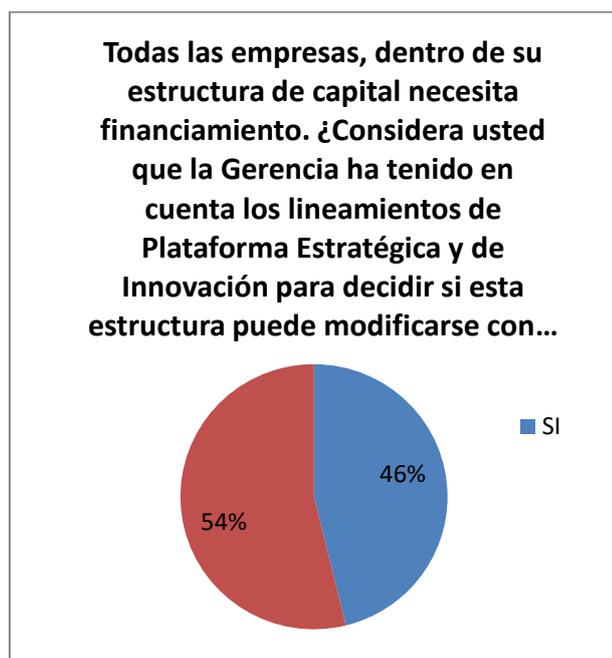
RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
36	4	40

Fuente: Construcción propia

Ahora, se palpa que un 10%, refleja la renuencia de los empleados para responder este interrogante, pues argumentan que la IPS tiene una Plataforma Estratégica y de Innovación que está distanciada de las distintas dependencias de esta Organización, tanto gerenciales como administrativas. Asimismo, sustentan que no hay un recurso humano idóneo que tenga presente la relevancia de los impactos internos y externos de la Plataforma Estratégica y de Innovación, para poder equilibrar de forma compactada cada uno de los objetivos que están enmarcados en su visión y misión.

Sin embargo, el 90% refleja todo lo contrario, tal como lo corrobora esta gráfica, donde el porcentaje alto tiene inclinación en los trabajadores que sustentan que al interior de IPS existe un compromiso gerencial de integralidad que guarda alineación y articulación con los objetivos propuestos y fundamentados en el accionar de los objetivos y planes estratégicos.

3. Gráfico No 26.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
22	18	40

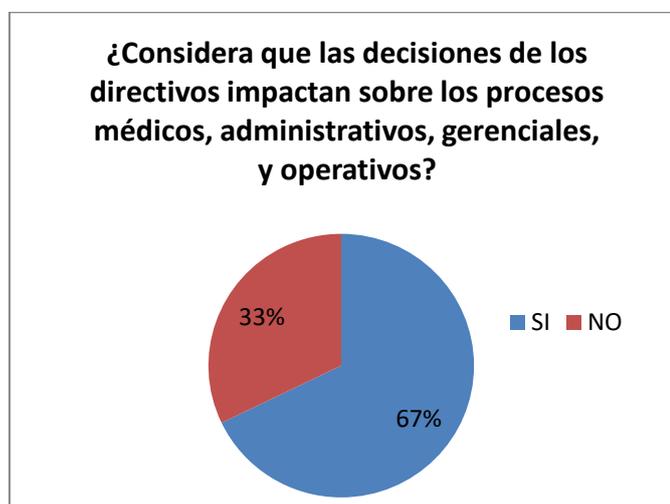
Fuente: Construcción propia

En esta gráfica, el 54% de los empleados le da menos prevalencia de importancia a esta pregunta, toda vez que manifiestan que la Gerencia de esta IPS desconoce los lineamientos de Plataforma Estratégica y de Innovación y la importancia que en este sentido tiene la evolución de la globalización para la generación de cambios y transformaciones.

Ante ello, el 46% de los empleados, conformando por un bloque de trabajadores que están adscritos al sindicato de la IPS, ratifican con un Sí que la Gerencia si se preocupa por este aspecto, expresando que la gerencia tiene focalizado planes para detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas de forma inmediata, y en ese aspecto la Globalización se concibe como una directriz para modificar la estructura, tal como lo viene haciendo las directivas, según estos. Al respecto,

contradican lo que dice el 54%, pues aquí, el 46% afirma que la gerencia en ello mantiene objetividad, y les proporcione la confianza y la firmeza para sacar adelante este proceso.

4. Gráfico No 27



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
27	13	40

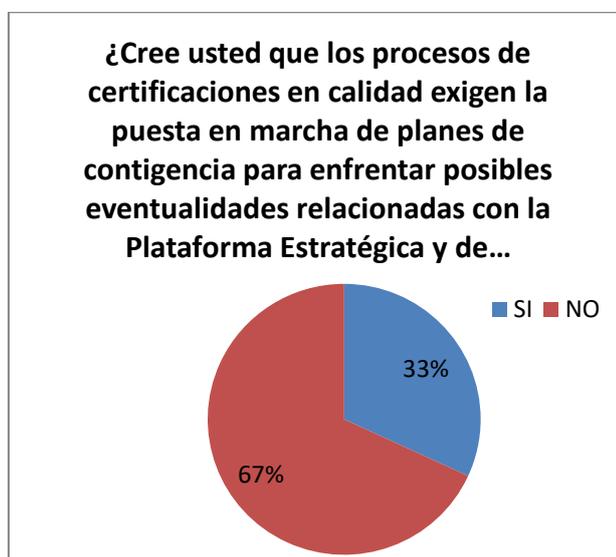
Fuente: Construcción propia

Frente a ello el 67% muestra a un grupo de trabajadores que responden positivamente al respecto, lo que evidencia que están totalmente de acuerdo con el Sí que manifiestan a esta pregunta de esta magnitud. Esto se interpreta como una situación donde los trabajadores, reconocen que el conocimiento, experiencia, y sentido de pertenencia que imparte la gerencia para con los valores de la IPS, repercute, ya sea para bien o para mal, en todos los frentes mencionados anteriormente en la gráfica.

No obstante, las respuestas que transitaron por el 33% que respondió con No rotundo, brindaron un insumo argumentativo para destacar que los directivos no articulan la importancia sobre lo indispensable que es contar con personas idóneas en el nivel gerencial, que aporten lineamientos constructivos para que dichos procesos en mención tengan un impacto positivo.

Las opiniones están divididas, de tal manera que las posturas de los trabajadores son diferentes y se distancian de coincidir.

2. Gráfico No 28



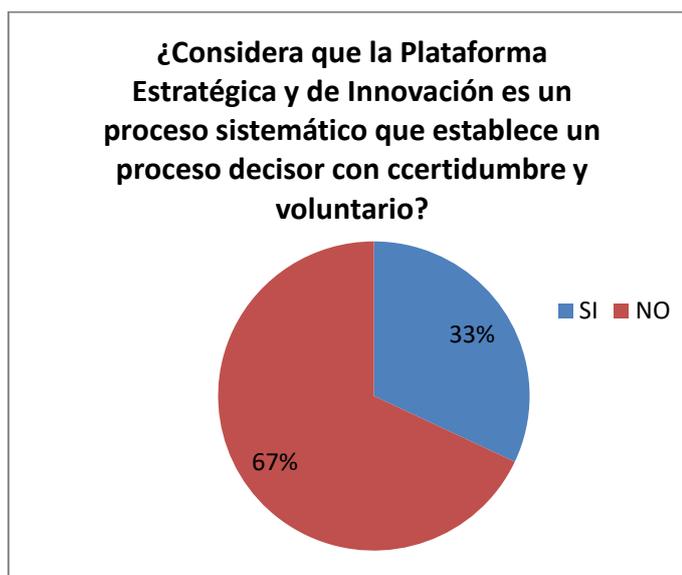
RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
27	13	40

Fuente: Construcción propia

Nuevamente, un grupo minoritario representado por el 33% de los empelados consultados, expresan que en la IPS Sí existen planes de contingencia, los cuales están clasificados dependiendo del riesgo que acontezca. Y por supuesto, admiten que esto se da en los tiempos requeridos, que conduce a un proceso loable para mantener y crecer el número de certificaciones de calidad.

Por su parte, el otro 67% de los entrevistados, manifiestan con su No que las certificaciones de calidad no necesitan de los planes de contingencia, ya que la calidad, para estos, debe verse reflejada en cuatro grandes tipos de actividades que son: de inversión, de administración o gerencia financiera; de financiación, y de proyección corporativa. Asimismo, que su negativa respuesta no obedece a una actitud de renuencia sino de coherencia con el sentido de dar a conocer la situación de la IPS.

6. Gráfico No 29.



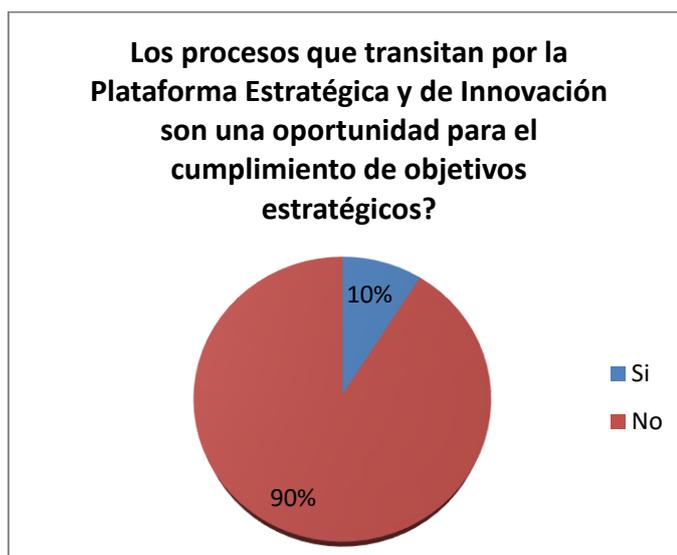
RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
13	27	40

Fuente: Construcción propia

Aquí, el 33% de los trabajadores consideran que lo mencionado en la pregunta se da, teniendo en cuenta que los lineamientos de certidumbre permiten generar firmeza y certeza para hacer más comprensibles las decisiones que se tomen en lo que respecta a Plataforma Estratégica y de Innovación.

Sustentan esto, puesto que defienden la premisa de que la certidumbre y voluntario se conciben como la base estructural que permite cimentar e interpretar mejor, respectivamente, los requerimientos para reconocer, medir, presentar y revelar la información que arroja la Plataforma Estratégica y de Innovación para satisfacer las necesidades de usuarios como accionistas, empleados, acreedores y el público en general. Paralelo a ello, el 67% de los empleados expresa todo lo contrario, exponiendo que la optimización de la Plataforma Estratégica y de Innovación no depende de los aspectos decisorios de la certidumbre y voluntario, puesto que esto no impacta significativamente sobre las actividades de la IPS.

7. Gráfico No 30.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
4	36	40

Fuente: Construcción propia

Mediante los datos que arroja este gráfico, se palpa que el 90% afirma que No, ya que consideran que esto es imposible que se pueda dar en la IPS a sabiendas de que está obligada a administrar adecuadamente y de forma racional los recursos materiales, financieros y humanos con vistas a lograr la eficiencia en la productividad de la misma, salvaguardando los intereses de los empleados, usuarios y proveedores. No obstante, hacen claridad que, primero que todo, es necesario confluir a realizar, de manera mensual, una evaluación de los resultados de la gestión de la IPS, puesto que aquí es donde se sitúa el punto de partida para tomar numerosas decisiones en el proceso de analizar y distribuir correctamente los recursos financieros que poseen.

Empero hay un mínimo grupo de personas, que representados en un 10%, se opone a lo anterior, manifestando con su Sí que están totalmente de acuerdo con que esta premisa formulada como interrogante se da en la organización. Según estos, la IPS los viene capacitando en tal aspecto, pero reconocen que les descuentan un valor mínimo de

sus salarios, como parte del aporte que estos como trabajadores le proporcionan a la organización.

8. Gráfico No 31.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
13	27	40

Fuente: Construcción propia

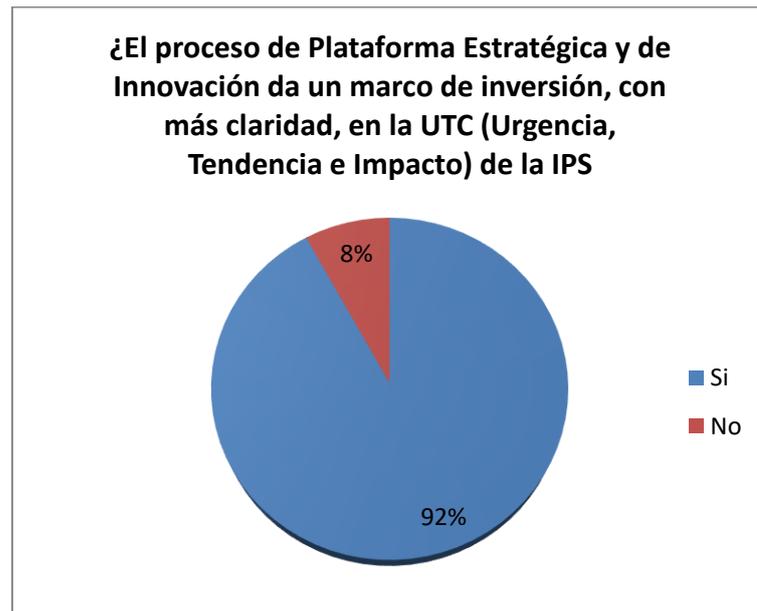
Nuevamente la renuencia del 67% de los trabajadores consultados se presenta. Esta vez, para mostrar que, con su No, están planteando que el desempeño y los resultados que se deriven de la Plataforma Estratégica y de Innovación no deben estar condicionados a decisiones certidumbres, ya que de esa manera se anclaría a dicha Plataforma en mención a depender de que los impactos de las decisiones tiendan a afectar el cumplimiento de los objetivos y metas gerenciales.

En consecuencia, esto permite interpretar que este grupo de empleados sustenta que a partir de la determinación que tome la alta dirección, podrá generar modificación y repercusión negativa de los procesos que desarrolla el resto de la organización.

Ahora, se palpa visiblemente que el 33% de los demás trabajadores se muestra positivo ante lo mencionado en la pregunta, manifestando en este sentido que apoyan con el Si esta

pregunta, ya que la IPS tiene en cuenta esta premisa, aduciendo que esta como organización, a partir de la certidumbre, tiene sentido de pertenencia y de compromiso para ejecutar de decisiones que de manera directa y/o indirecta impacta positivamente en la Plataforma Estratégica y de Innovación.

9. Gráfico No 32.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
37	3	40

Fuente: Construcción propia

Al respecto, el 92% de los trabajadores manifiestan una postura positiva frente a esta pregunta, pues son enfáticos en destacar, de manera casi que, generalizada, que la Urgencia es una necesidad que le permite a la IPS hacerles choque a eventualidades críticas. En este orden de ideas, la Tendencia, converge a anticiparse a los riesgos que puedan bordear la situación económica y empresarial real de esta organización cuando no se atiende con contundencia la resolución de un problema grave. Y, a través del Impacto, los empleados asumen el compromiso de analizar y observar cuál es la incidencia de un determinado factor crítico en el logro de unos resultados concretos.

No obstante, un grupo de trabajadores que conforman el 8%, se muestra en contra, ratificando una postura negativa en tal aspecto; pues a su parecer, por lo que dejan entrever, el éxito de este Marco no tiene que estar atado a una UTC, sino más bien alineado con acciones pertinentes que vayan desde trabajar en equipo hasta la obtención de la motivación y satisfacción como valor agregado, ya que estas características inciden de sobremanera para que la Plataforma Estratégica y de Innovación proporcione un marco de inversión formidable. Además, informan que este aspecto aún no se presenta en la IPS, de tal forma que para ellos resulta irresponsable decir que los procesos administrativos estén entrando por el sendero del cambio y la transformación.

30. Gráfico No 33.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
25	15	40

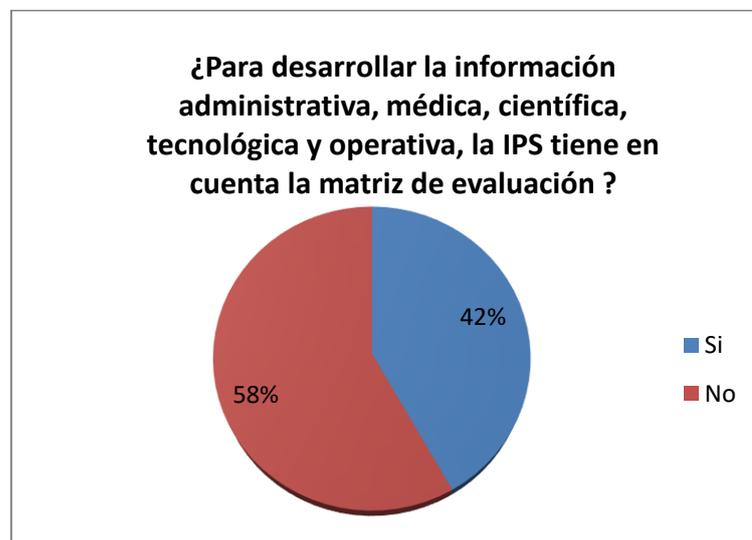
Fuente: Construcción propia

Ante esta pregunta, la mayoría, representada en un 62% de los trabajadores coinciden en decir que Sí están de acuerdo, toda vez que consideran que esta IPS no cuenta con un sólido equipo de trabajo constituido por personas que, con el conocimiento y experiencia financieros

que los caracterizan asumen todo el proceso de análisis y evaluación del sistema de control interno de la Plataforma Estratégica y de Innovación para emitir informes puntuales con los que la gerencia podría tomar mejores decisiones, desde el punto económico. A su vez, resaltan que la alta dirección sí se preocupa por los gastos derivados de la Plataforma, pero que no dispone de todos los instrumentos necesarios para anticiparse a posibles eventualidades negativas que pueden generar inconvenientes complejos, y esto en consecuencia se ve reflejado en toma de decisiones que no van de la mano con lo mencionado anteriormente.

A su turno, el 38% del resto de empleados, manifiestan un No rotundo, pues aseveran que la Plataforma Estratégica y de Innovación no afecta a la toma de decisiones, ya que los objetivos que en tal aspecto imparte la alta dirección es apuntar la balanza hacia la austeridad económica, la coherencia y el sentido de pertenencia para sacar adelante la Plataforma Estratégica.

31. Gráfico No 34.

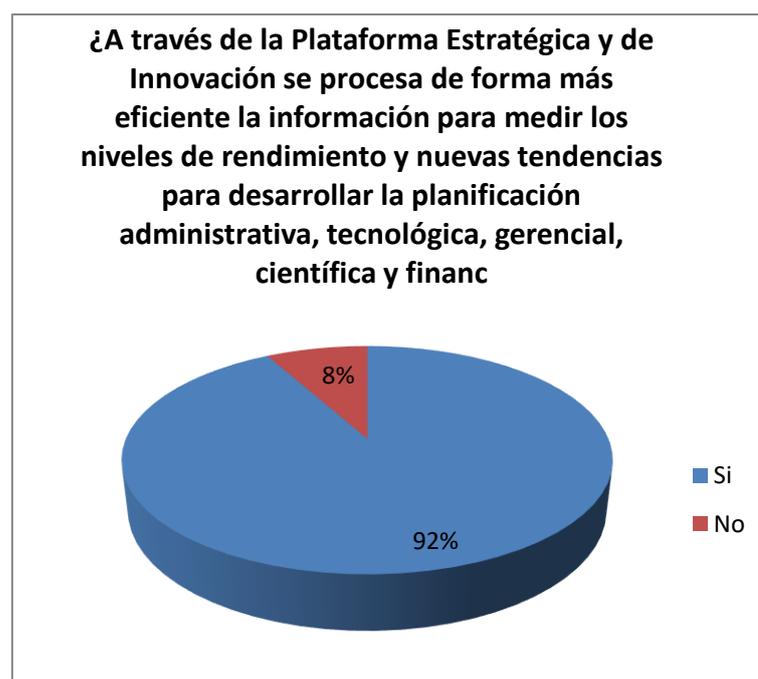


RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
17	23	40

Fuente: Construcción propia

Tal como se puede apreciar en la gráfica, el 58 % de los trabajadores, aglomerados como una mayoría representativa, responden que no están de acuerdo, ya que admiten que la IPS no desarrolla proceso de auditoría interna y externa, lo que cercena así la posibilidad de desarrollar, sumergirse en todo lo relacionado con el sistema de control interno en dicha organización. En consecuencia, 42% de los empleados, a través de su respuesta positiva expresan estar de acuerdo porque les consta que esto aquí se realice, pero hacen salvedad en que no tienen argumentos para sustentar con mayor profundidad su respuesta, ya que a pesar de que consideran que esto si se está dando, la IPS nunca los convoca a reunión para abordar estas temáticas.

12. Gráfico No 35.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
37	3	40

Fuente: Construcción propia

De esta manera, en forma mayoritaria, el 92% dice que esto si se efectúa, pues contextualizan que mensualmente hacen análisis de lo anterior con sus respectivos informes, utilizando para ellos unos softwares especializados, pero que solamente lo manejan pocas

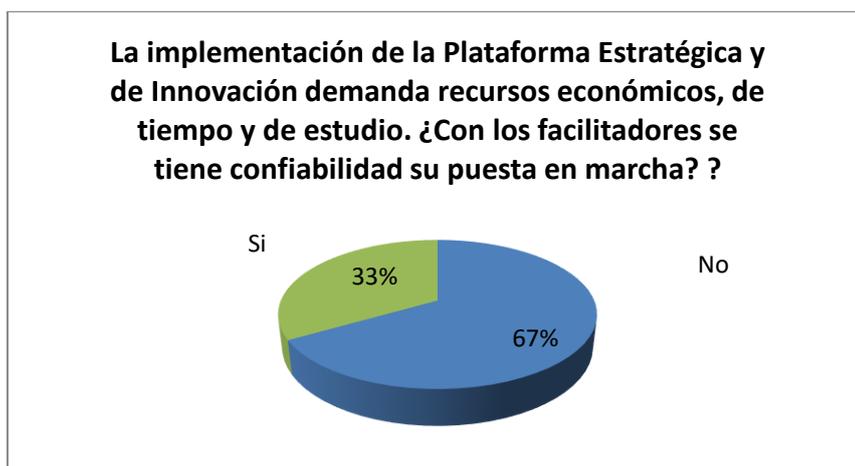
personas. Gracias a estos aplicativos tecnológicos, si bien lograr acoplar una buena eficiencia, no se acercan al nivel excelente que debería prevalecer.

Aquí monitorean todo lo correspondiente a lo económico, que es la base financiera para sostener los cimientos administrativos, tecnológicos, gerenciales, científicos y financieros que mantienen la Plataforma Estratégica y de Innovación. Gracias a ello, identifican fácilmente las dificultades para inmediatamente entrar a convertir dicho riesgo en una oportunidad de mejora.

Sin embargo, el 8% expresa que No, pues estos, a pesar de que son minoritarios en personas, tienen argumentos para aseverar que, en tal aspecto, la Plataforma Estratégica y de Innovación, aun cuando tiene softwares especializados, no disponen para ello de más softwares, y además la mayoría de los empleados que fungen como jefes de área carecen de suficiente preparación para manipular estos sistemas tecnológicos.

Incluso, dan cuenta de que la oficina de sistemas no está siendo coordinada por un profesional de Ingeniería de Sistemas que reúna todas estas sapiencias sino por un tecnólogo, que a nivel académico no tiene el talante laboral de un Ingeniero de Sistemas.

13. Gráfico No 36.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
13	27	40

Fuente: Construcción propia

A través del 67% de inclinación mayoritaria, los trabajadores respondieron que No, pues argumentan que no tienen facilitadores, y por tanto es imposible que la confiabilidad sea manejada, en tal aspecto, por personas que no tengan experiencia, conocimiento e idoneidad en tal aspecto. Asimismo, consideran que no están dadas las condiciones para que se desarrolle la confiabilidad en mención, pues alegan que la IPS al no tener una Plataforma Estratégica y de Innovación alimentada por una sólida planeación de la contabilidad, hace que los lineamientos financieros no estén claros.

Pero, existe un 33% de los trabajadores que afirma que Sí, pues para ellos, la confiabilidad efectivamente se da con profesionales y técnicos idóneos, que han asumido el compromiso de proporcionarle transparencia a los recursos económicos que se deriva en puesta en marcha de la Plataforma Estratégica y de Innovación. En tal aspecto, aseveran que para lo anterior cuentan con expertos financieros que conocen muy bien del tema, y asumen de facilitadores de las mismas.

Sin embargo, ambos grupos coinciden en afirmar que los facilitadores en una institución de salud, tiene que ceñirse a un modelo de estricta confidencialidad, toda vez que la información que tiene pasar por sus manos y sus mentes, amerita reserva y prudencia, pues de eso depende que la organización no se vea afectada en sus intereses

14. Gráfico No 37



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
13	27	40

Fuente: Construcción propia

Con base en los datos que arroja esta gráfica, se observa que el 67% del total de los trabajadores dice tajantemente que No, puesto que consideran que la Plataforma Estratégica y de Innovación es un proceso más que les impregna valor agregado a los intereses de la IPS, pero no necesariamente condiciona a que mediante ella se desarrolle la calidad de dicha organización como tal.

Incluso, dan cuenta que sin suficiente músculo financiero, humano, tecnológico y científico resulta imposible que esta IPS adopte estándares internacionales de calidad mediante la Plataforma Estratégica y de Innovación.

Por consiguiente, se evidencia que un 33% responde positiva y afirmativamente, pues consideran que los directivos han tomado iniciativas importantes para establecer la puesta en marcha de una Plataforma Estratégica y de Innovación que nutre los estándares de calidad para fortalecer los intereses institucionales y la credibilidad de dicha IPS.

Por eso, admiten que si en la actualidad, la IPS no estuviera cumpliendo esto, estaría fijada en puntos de debilidad de gran magnitud, que repercutirían ostensiblemente en los

objetivos, misión y visión organizacional. Para estos, resulta ilógico que en pleno siglo 21 las instituciones de salud no se acojan a los estándares que se manejan hoy en día.

15. Gráfico No 38.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
13	27	40

Fuente: Construcción propia

La gráfica devela que solamente el 33% de los trabajadores afirma que Sí, en razón a que piensan que la Plataforma Estratégica y de Innovación proporcionan una base fundamental y esencial para dar a conocer y posicionar a la organización en el plano mundial. Pero para ello, son enfáticos en recalcar que la IPS, a través de lo que se menciona, dispone de las tecnologías de la información y comunicación para articularlas a la web y redes sociales, promoviendo llegar así a mayor público de audiencias en el país y el extranjero, lo que le incorpora una visión internacional de negocios más expandible y estratégica para avanzar a la vanguardia del mundo globalizado que muestra el siglo actual y venidero.

Por otro lado, se sitúa un 67% que entran en contraposición con el porcentaje anterior, ya que su postura de No, contextualiza que la IPS aún no tiene aún el suficiente potencial de cara al desarrollo, las proyecciones y sostenimiento que demandan las políticas internacionales. Para ello, les falta incorporar la cultura organizacional avanzada que yace en el extranjero, pues

en un país subdesarrollado como Colombia, las IPS imperan la necesidad de tener transformaciones y evoluciones.

16. Gráfico No 39.



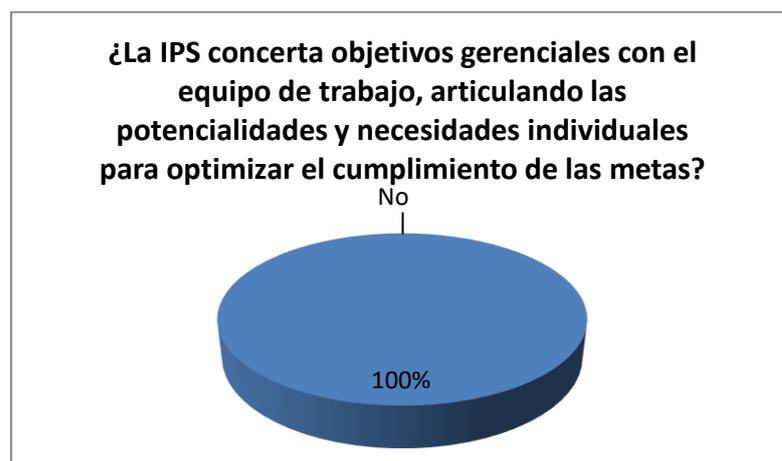
RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
13	27	40

Fuente: Construcción propia

Un No rotundo es el que califican en sus respuestas el 67% de los empleados, pues expresan que este aspecto no ha sido reorganizado como se debe, siendo que para ellos el orden como directriz institucional para estructurar las políticas en tal aspecto, se encuentra disperso y sin equilibrio. La reorganización, aquí, de acuerdo a los empleados en mención, está en un segundo plano, es decir, lejos de los compromisos gerenciales, siendo esta jerarquía la responsable de la manera en que se tienen que enfocar para dedicarse a atender las necesidades puntuales que necesita atender la IPS.

Ahora, según el 33 %, de los trabajadores que se direccionaron por el Sí, exaltan el rol que viene desempeñando en tal aspecto los directivos, destacando para ello que la gerencia viene haciendo un trabajo riguroso que va desde el análisis y evaluación de los estatutos, hasta el desarrollo de nuevas modificaciones para la reorganización de los reglamentos que cobija los procesos que articulan la implementación de la Plataforma Estratégica y de Innovación.

17. Gráfico No 40.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
0	40	40

Fuente: Construcción propia

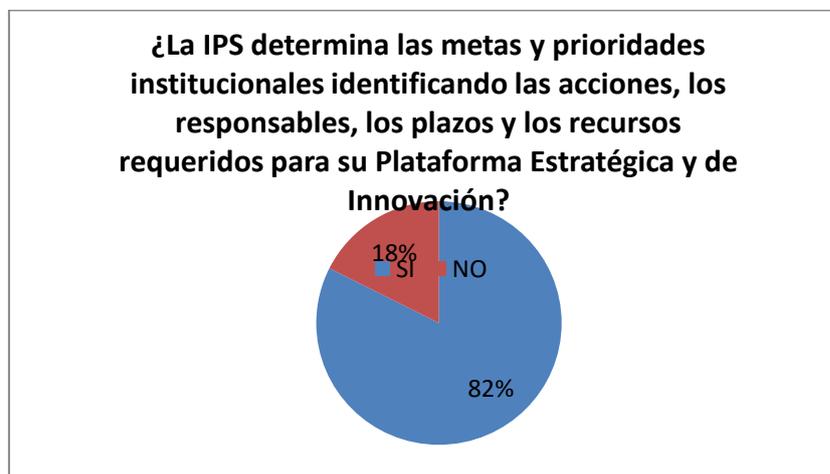
Hasta este instante, el 100% de los trabajadores de la empresa unifican sus planteamientos en una misma respuesta, aseverando de manera total que en esta IPS no se concierta ningún tipo de trabajo individual y/o en equipo para sacar adelante los objetivos gerenciales, en aras lograr la consecución de los propósitos trazados como meta. Y, subliminalmente, señalan de responsables a los directivos de este caos, ya que como máxima autoridad jerárquica está obligada a promover un liderazgo que se extienda a todos los empleados.

De manera que el incumplimiento de los objetivos y metas organizacionales puede ser un detonante que pondría poner en riesgo el sostenimiento y proyección de la Plataforma Estratégica y de Innovación Sus respuestas permiten inferir que hace falta mayor capacidad de liderazgo, voluntad administrativa y de trabajo en equipo, respectivamente, siendo estas características fundamentales para alcanzar resultados prósperos a partir de los objetivos gerenciales fijados para tal propósito. De este modo, expresan, además, que la gerencia no está generando una toma de decisiones democráticas, sino que por el contrario la toma de forma

autoritaria sin tener presente los aportes, ideas y sugerencias de los demás miembros laborales de la IPS

18. Gráfico No 41.

Nuevamente el Sí vuelve a cobrar fuerza con el 82% de los empleados, los cuales muestran estar plenamente de acuerdo con que la IPS, en su contexto interno laboral, establece las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas en lo que respecta a Plataforma Estratégica y de Innovación.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
7	33	40

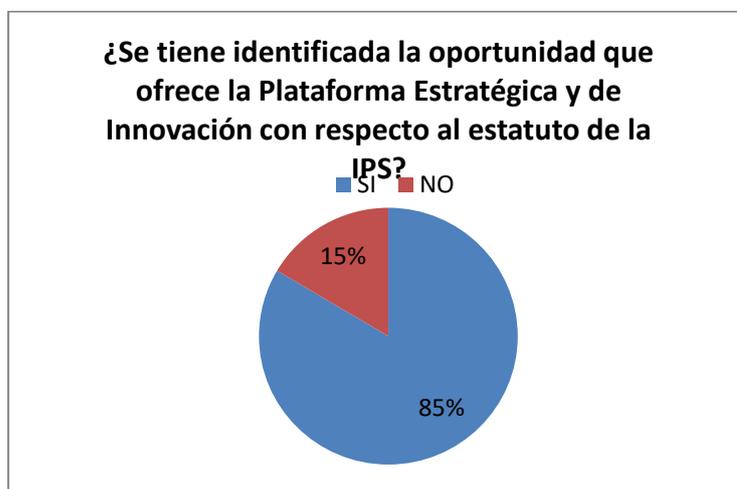
Fuente: Construcción propia

Ante ello, admiten que la gerencia y los altos directivos son los únicos facultados para trabajar sobre estas disposiciones, donde vienen desarrollando un trabajo positivo al respecto; pero dejan claridad en que en esto no interviene los demás empleados, por lo que no se gesta un trabajo en trabajo.

Solamente un 18% indica lo contrario, denotando en estos una posición contraria a la postura radical del 82% porque para esta minoría de personas la alta jerarquía imparte un compromiso sólido y de responsabilidad frente a las metas que se trazan, encaminadas a la

obtención de resultados positivos. Resulta sorprendente que es grupo menor exprese comentarios en favor cuando la mayoría está en contra.

19. Gráfico No 42.



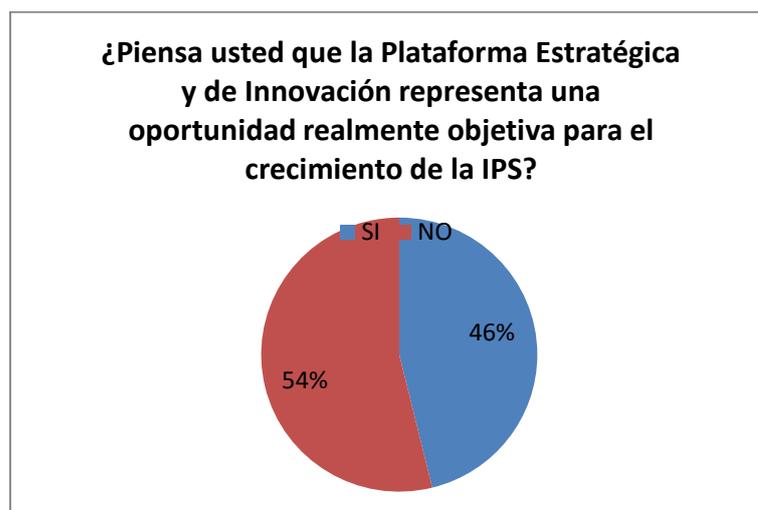
RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
6	34	40

Fuente: Construcción propia

Solamente el 15% de los trabajadores dicen que no se tiene identificada, ya que observan que la Plataforma Estratégica y de Innovación no contempla, en la práctica, los estatutos; es decir que omiten los lineamientos para canalizar las soluciones pertinentes, en el caso de eventualidades negativas que surjan más adelante. Incluso, sustentan la premisa de que a causa de esto se puede afectar la Plataforma Estratégica y de Innovación. Incluso, expresan su preocupación ante la falta de mapas y matrices de riesgo presentes en los estatutos de la IPS.

Entretanto la mayoría, representada mediante el 85%, por el contrario, afirma que Sí, pues manifiestan que la normatividad que rige a esta IPS internamente es tenida en cuenta por la Plataforma Estratégica y de Innovación, detallando cada uno de los principios que regulan la conducta de la IPS entra a fortalecer la plataforma en mención. Todo esto permite, según ellos, la Plataforma Estratégica y de Innovación, le aporte un valor agregado a los estatutos.

20. Gráfico No 43.



RESPUESTAS		
SI	NO	TOTAL
18	22	40

Fuente: Construcción propia

En esta última gráfica, se aprecia que el 46% expresa que la IPS, tiene una gerencia formidable donde lleva a cabo el cumplimiento de los objetivos trazados en la misión y visión de la organización, por lo que han asimilado que la Plataforma Estratégica y de Innovación, tanto en la teoría como en la práctica, contribuye ostensiblemente al desarrollo al crecimiento de dicha IPS en mención.

Pero el 54% piensa diferente, pues alegan que los directivos y el nivel gerencial no demuestran interés y/o preocupación por sacar adelante los compromisos gerenciales en materia de Plataforma Estratégica y de Innovación. Pues estos, consideran que, si no hay voluntad administrativa, las debilidades aumentan y las amenazas crecen también.

12. DISCUSIÓN

La aplicación e implementación de la Plataforma Estratégica y de Innovación para las IPS ocasiona inversión de tiempo y esfuerzo de recursos humanos y económicos por parte de la organización, y es mucho más significativa cuando es una empresa pequeña, o mediana por ello propone que sea una actitud integradora y por ende un cambio integral donde se desarrolle el proceso de aplicación.

En cuanto al primer objetivo de Evaluar la Plataforma estratégica de las IPS en estudio, desde la definición de su, Misión, Visión, Valores, Principios, Políticas de calidad y Portafolio de Servicios, los resultados permitieron analizar que para las tomas de decisiones se pueden generar modificación y repercusiones negativas o positivas en el proceso que desarrolla la empresa. Por eso, en el caso de la Clínica Erasmo los empleados sustentan que sus procesos se han erigido por el camino del positivismo, situación que contrasta con lo negativo que en tal aspecto muestra el Hospital Rosario Pumarejo de López. Ante ello se confirma lo dicho por Gómez (2006) citado por Aldana, Tafur y Leal (2017), que el compromiso ejercido por un líder puede producir influencias negativas o positivas que pueden llevar a producir conflictos internos, baja productividad y resultados adversos, las implicaciones que tiene el puesto de trabajo, puede también llegar a la motivación y a la satisfacción todo depende del grado de compromiso y de un buen liderazgo bien sedimentado con responsabilidad y capacitación en todos los procesos.

Ante lo expuesto, los hallazgos encontrados dejan claro que la IPS Hospital Rosario Pumarejo de López presenta inconvenientes en el compromiso que tienen la gerencia para implementar la Plataforma Estratégica y de Innovación, debido a que no hay conectividad de responsabilidad de la gerencia para con lo relacionado en su Plataforma Estratégica y de Innovación, abocando de esta manera que los empleados no se vean comprometidos y/o motivados para trabajar en ella. Ahora, la falta de actuación y la indiferencia por parte de la

gerencia, aseverada por los empleados confirma lo dicho por el autor Newstrom, (2011), citado por Portilla (2018), donde establece que el compromiso para la toma de decisiones fundamental para el desarrollo de los procesos administrativos y por ende los financieros. Incluso, corrobora lo sustentado por Gómez (2006) citado por Aldana, Tafur y Leal (2017), en el sentido de que hay factores que inciden de manera positiva en el compromiso organizacional como las competencias personales percibidas, consideraciones de líder o el liderazgo como tal.

De manera que en mientras en la IPS Clínica Erasmo los trabajadores se sienten contentos porque se llevan a cabo, casi que de manera general, los procesos de una manera óptima y eficiente, los empleados del Hospital Rosario Pumarejo de López señalan que no se llevan planes estratégicos para poder hacer un análisis de la situación a través de factores críticos y de riesgos, en cuanto a los procesos de Plataforma Estratégica y de Innovación que se realizan en esta entidad; confirmando lo expresado por Fernando (2011), que se deben identificar factores críticos, los riesgos y estrategias que hagan flexibles la modificación de los planes con el fin de hacer una convergencia adecuada.

Las respuestas de los empleados del Rosario Pumarejo de López, dejan entrever que a esta institución de salud le falta mayor dinamismo para la entrega de la información por lo que las decisiones de dicha organización empresarial se ven truncadas para poder actuar oportuna y presentar planes decisivos en los cambios que esta entidad de salud debe realizar.

A través de las percepciones de los trabajadores de la Clínica Erasmo, se puede evidenciar que los directivos si están adoptando cambios importantes para que la información que se desprenda de la Plataforma Estratégica y de Innovación pueda influir favorablemente en las situaciones financieras de dicha IPS. Esto, confirma lo dicho por Barrera (2012), en el sentido de que la información debe ser fiable, libre de riesgos, sesgos y que no perjudique las decisiones tomadas por la gerencia. Sin embargo, en el Rosario Pumarejo de López hay

situaciones que hace que mucha de esta información sea más subjetiva que objetiva, por lo que los directivos y gerentes debe analizar y evaluar con objetividad la información de Plataforma Estratégica y de Innovación, porque de alguna manera pueden llevarlo a tomar decisiones incorrectas.

En relación al segundo objetivo que fue Establecer la innovación en las IPS con relación al talento humano, planta y equipos, procesos de calidad y servicios dentro de las instituciones de salud, se analizaron las respuestas de los empleados que señalan, por un lado las fortalezas que en tal aspecto tiene la Clínica Erasmo; y por el otro, las dificultades que afronta el Rosario Pumarejo de López por cuenta de la carencia para llevar a cabo el proceso de Planeación Estratégica y de Innovación, y el rol que asume al respecto la toma de decisiones gerenciales en ambas IPS.

En lo concerniente al aspecto económico, los empleados del Rosario Pumarejo de López admiten que presentan dificultades por no contar con los recursos necesarios para implementar políticas y planes estratégicos, y poder desarrollar una Plataforma Estratégica que no ponga en riesgo el funcionamiento de la empresa, situación confirmada por Weston, (2010), cuando dice que las empresas debe contar con los recursos necesarios para desarrollar sus actividades financieras que determine las fuentes de financiamientos, permitiéndole tomar decisiones de financieras evitando el riesgo financiero en la IPS en mención.

Paralelo a ello, se pudo inferir que la Clínica Erasmo no presenta inconvenientes de tipo económico como lo demuestran la solidez de sus estados financieros, situación que les permite generar confianza en sus procesos, y con ello, transmitir seguridad a sus clientes, empleados e inversionistas, aspecto favorable para el desarrollo de su objeto social. Esto, lo confirma Sabaté, (1986), recuperado en (2018), que la empresa debe contar con recursos financieros suficientes para mejorar su capacidad operativa. Por su parte, el Hospital Rosario Pumarejo de López

presenta dificultad para invertir en Plataforma Estratégica y de Innovación porque además de no contar con una excelente organización financiera no tiene los recursos suficientes que la lleven a tomar medidas de cambio al interior y exterior de esta entidad.

Ante lo anterior, la gestión administrativa del Rosario Pumarejo de López presenta mucha dificultad para sustentar la información que hace parte de su Plataforma Estratégica y de Innovación, situación que puede llevar a colapsar los intereses de dicha IPS en mención, por lo que en tal aspecto la Clínica Erasmo le lleva ventaja al respecto, ya que tiene un personal calificado que de manera segura y objetiva organizan y desarrollan eficiente la gestión administrativa. Este ejemplo es el que debería tomar el Rosario López Pumarejo de López cuyo propósito debe enlazarse a contar con capital humano idóneo que permita, de una u otra manera, eliminar todas las situaciones que hay alrededor de las falencias que en tal aspecto existen.

Ante lo expuesto anteriormente, la Clínica Erasmo presenta grandes fortalezas mientras que el Hospital Rosario Pumarejo de López presenta debilidades que le impiden realizar cambios que reoriente su sistema administrativo. Por eso, ante la necesidad imperante de que ambas IPS efectúen cambios para el fortalecimiento y mejoramiento de sus procesos administrativos, se hace necesario que ambas empresas hagan un análisis de su situación para que a través de cada uno de los aspectos contextualizados, tanto de forma positiva como negativa, puedan alimentar sólidamente su Plataforma Estratégica y de Innovación, y así dichas IPS puedan cumplir con su objeto institucional, asistencia, gerencial, administrativo, entre otros.

13. CONCLUSIONES

Finalizamos este importante tema, dejando como aprendizaje y enseñanza que el desarrollo de Plataforma Estratégica y de Innovación permite la construcción de capacidades dinámicas y la formulación de estrategias clave para implementar iniciativas que conlleven a definir la propuesta de valor y ventajas competitivas sostenibles. De manera que este proceso se constituye objeto de estudio para futuras generaciones; por lo que este tipo de investigaciones pueden ser sometidas a revisiones, para darle continuidad con la intención de contribuir a su mejor comprensión, tanto para académicos, como para empresarios y hacedores de políticas públicas.

La actividad investigativa, permitirá enlazar tanto el dinamismo que genera el Direccionamiento Estratégico en las organizaciones sin importar su edad, tamaño y organización jurídica; así como el impacto social, económico y cultural, como la posibilidad de evolucionar hacia otra perspectiva de estudio.

Asimismo, servirá como un insumo teórico que podrá beneficiar a Valledupar, una ciudad, en la que aún, con la buena coyuntura económica que tiene, se evidencia falta de crecimiento y poco desarrollo innovador. Sin duda alguna, aquí dejamos enfatizado que los procesos de desarrollo de Plataforma Estratégica y de Innovación se pueden determinar de acuerdo al tipo de voluntad expresada por parte del sector público y privado así como del sector académico, para que, de esa manera, puedan concebirse y promoverse como parte de la estrategia que deberían articular los sectores antes en mención, a través de mecanismos de formación, estructuras adecuadas, autonomía, gestión de conocimiento, investigación y desarrollo, trabajo colaborativo, impulso académico, entre otras.

Además, una de las mayores satisfacciones de este trabajo, es que nos permitirá transitar hacia modelos y esquemas de orientación estratégica claves, encaminados a visionar

y potencializar mayores oportunidades para proponer actividades y planes para el fortalecimiento de las Plataformas Estratégicas y de Innovación en las empresas que las tienen y a su vez diseñar e implementarlas en aquellas que la carece, de tal forma que nos posibiliten desarrollar capacidades, materializar más iniciativas en proyectos innovadores en cualquiera de sus clases, pero sobre todo, aprovechar las condiciones del entorno y la regulación favorable para su dinamismo y encarar positivamente los retos y desafíos que debemos tener de frente a la era actual de la globalización.

Finalmente, quedamos un poco tranquilos porque no solo abordamos la búsqueda de innovación y competitividad como fuentes de motivación principal para seguir trabajando en procesos de Plataforma Estratégica y de Innovación, sino que identificamos las bases teóricas y prácticas para que las personas con mentalidad competitiva de liderazgo y creatividad, se ciñan a procesos planeados estratégicamente y deliberados, enmarcados en el reconocimiento y explotación de las oportunidades que ofrece el entorno o mejor aún, de aquellas que se desarrollen en forma proactiva e innovadora por la misma organización; estas últimas son el resultado de actividades de investigación y desarrollo, de la gestión del conocimiento y del conjunto de capacidades especiales como las señaladas a lo largo de esta investigación.

Por eso la academia, en conjunto con el sector público y privado, están en el deber de estructurar alianzas que impulsen el crecimiento innovador de las Plataformas Estratégicas y de Innovación en las empresas, en aras de jalonar procesos de cambio, evolución y transformación que vayan de la mano con la competitividad.

14. RECOMENDACIONES

En primer lugar, queremos enfatizar a los empresarios, representantes de los gremios, académicos y políticos, que en una ciudad como Valledupar, donde la innovación y la competitividad pueden crecer significativamente, se están generando efectos positivos en la economía y generación de empleo, los cuales, a su vez, se convierten en grandes razones para que la ciudad siga triplicando esfuerzos para promover el Direccionamiento Estratégico y de Innovación en las empresas. Sin embargo, es pertinente resaltar que “El Valle” como cariñosamente se le conoce a esta metrópolis urbana, necesita que su sociedad empresarial rompa esquemas de miedo e inseguridad y se motive a participar en proyectos de desarrollo de Plataforma Estratégica y de Innovación, para de esa manera poder seguir gestando la transformación de la ciudad, evolucionando desde la cultura empresarial hacia una de innovación y expansión. Esto se debe a que ya existe la infraestructura e instituciones que facilitan el proceso para tal fin, pero existen muchos gerentes y propietarios de organizaciones, los que justamente por razones de falta de voluntad administrativa y/o económica, deciden no querer arriesgarse en esto tipo de retos y desafíos.

Se aconseja a manera de recomendación, que los nuevos empresarios que decidan hacer inversiones o expandir sus compañías por primera vez en la ciudad, deben tener la suficiente asesoría para vislumbrar que la creación y fortalecimiento, de la Plataforma Estratégica y de Innovación de empresas en la ciudad, ofreciendo múltiples ventajas en aspectos donde debe prevalecer un adecuado apoyo para las organizaciones y para quienes desean hacer crecer sus empresas. Al respecto, deben conectar el entendimiento y conocimiento de normas y políticas necesarias con la finalidad de que sus intereses no se vean afectados y/o obstaculizados con los impuestos, los trámites para la expansión de una empresa, las iniciativas y los programas de fomento a la empresarialidad. Incluso, Valledupar debería pensar en una proyección marco de ciudad, de tal manera que el Distrito y la Gobernación puedan fomentar una Zona Franca en

las afueras de la ciudad, exactamente en vías claves y estratégicas, donde se incluya como beneficio, declarar exentos de impuestos a las empresas que tengan los mejores estándares de Plataforma Estratégica y de Innovación que sitúen ahí el desarrollo de sus actividades y operaciones.

Por último, es necesario que estas dos IPS objetos de estudio en esta investigación, vean que en ciudades y países desarrollados existen sociedades con culturas favorables al desarrollo internacional de la Plataforma Estratégica y de Innovación, donde es más asequible que las empresas, al tener impuestos más bajos, puedan aprovechar mejor sus recursos y ganar reconocimiento social y empresarial.

REFERENCIAS

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión* , 28, 85-106.
- Amador, Juan Pablo (2003) Proceso Administrativo. Colombia. Editorial Crisol
- Antoni, J., Enjamio, E., Moya, C., García, C., Castellanos, J., Pérez, J., y otros. (2010). Impacto de implementación de medidas de gestión hospitalaria para aumentar la eficiencia en la gestión de camas y disminuir la saturación del servicio de urgencias. *Revista de la Sociedad Española de Medicina de Urgencias y Emergencias* , 22 (4), 249-253.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Arrien, J. (1996). *UNESCO en el desarrollo y en las innovaciones de la educación en Centroamérica*. San José, Costa Rica: San José, Costa Rica: UNESCO.
- Arévalo, Y. N. (2015). *Diagnostico e impactos en la adopción de NIIF para pymes en Colombia. El caso de la Ladrillera la Esperanza* (Tesis de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Aulaclíc (2005). *Blogs, Weblogs o Bitácoras* (Aulaclíc). Recuperado de <https://www.aulaclíc.es/articulos/blogs.html>
- Aula21.NET (2011). *WebQuest: investigar en el Web. Una propuesta metodológica para usar Internet en el aula* (Aula21.net). Recuperado de <http://www.aula21.net/tercera/introduccion.htm>
- Buendía, L., Colás, M., & Hernández, H. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía* . Madrid, España: McGraw-Hill.
- Caldas, M., Reyes, C., & Heras, A. (2008). *Empresa e Iniciativa Emprendedora*. Madrid, España: Editex.
- Casas, R. (2001). *La formación de redes de conocimiento. Una perspectiva regional desde México*. (Vol. 65). México: Antrophos.

- Claver, E., Llopis, J., García, D., & Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research* , 9 (1), 55-68.
- Correa Villa, M. (2008). *Fundamentos de la teoría de la información*. Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Charan, R. (2004). *El crecimiento rentable, un asunto de todos: 10 herramientas prácticas para el crecimiento empresarial*. . España: Empresa Activa.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Daft, R. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. . *The Academy of Management Journal* , 21 (2), 193-210. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/255754>
- Dalziel, M., Cubeiro, J., & Fernández, G. (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. . Bilbao, España: HayGroup, Deusto.
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management* , 13 (4), 675-688.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dolan, S., Schuler, R., & Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal* , 14 (4), 356-364.
- Eduteka (2005). *Presentaciones multimedia* (Eduteka). Recuperado de <http://www.eduteka.org/HerramientasCurrículo2.php>

- Evan, W., & Black, G. (1967). Innovation in business organizations: Some factors associated with success or failure. *The Journal of Business* , 40 (4), 519-530.
- Fabi, F., Raymond, L., & ET Lacoursière , R. (2007). HRM practice clusters in relation with size and performance: an empirical investigation in Canadian manufacturing SMEs. *J. Journal of Small Business and Entrepreneurship* , 20 (1), 25-39.
- Fayol, H. (1986). *Administración industrial general*. París, Francia: Orbis.
- Gitman, L. (2007). *Principios de la Administración Financiera*. México: Person editores.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución: cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Guzmán, A., Guzmán, D., & Romero , T. (2005). *Contabilidad financiera*. Bogotá, Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario. Consultado el 20 de agosto 2018.
<https://books.google.com.ec/books?id=U7vR89H9U2oC&pg=PA68&dq=activos+fijos+depreciables&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjTpba9ptPQAhVG2SYKHTJxAWkQ6AEIjAA#v=onepage&q=activos%20fijos%20depreciables&f=false>
- Granados, I., Latorre, L., & Ramirez, E. (2006). *Fundamentos, principios e introducción a la contabilidad*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Consultado el 20 de agosto 2018.
https://books.google.com.ec/books?id=ZFYsrjK_xOgC&pg=PA188&dq=activos+fijos+depreciables&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjTpba9ptPQAhVG2SYKHTJxAWkQ6AEIKzAC#v=onepage&q=activos%20fijos%20depreciables&f=false.
- Hernández Lugo, A. & Lemus Viera, H. (2001). *Enfoque por procesos. Confección y aplicación de un Procedimiento en la industria del Ocio*. (Trabajo de Diploma). CUJAE, Ciudad de La Habana, 2001
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (2012). *The motivation to work*. New Jersey, USA: Transaction Publishers.

Hewitt, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics* , 26 (3), 257-277.

Horovitz, J., & Panak, M. (1994). *La satisfacción total del cliente*. McGraw-Hill.

Horngrén, C., Harrison, W., & Smith, L. (2003). *Contabilidad*. México: Pearson educación.

Consultado el 20 de agosto 2018

<https://books.google.com.ec/books?id=mRx5DafOaE8C&pg=PT420&dq=edificio+contabilidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj5M2xsN3QAhXCKyYKHZzyASgQ6AEIKTAA#v=onepage&q=edificio%20contabilidad&f=false>.

Johansen, O. (1991). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Editorial Limusa.

Jamrog, J., Vickers, M., & Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resources Planning* , 29 (3), 9-19.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (2003). *Curso de Administración Moderna- Un análisis de Sistema y Contingencias de las Funciones Administrativas*. México: Litográfica Ingramex S.A.

Lahera Sánchez, A. (2004). La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo . *Revista española de investigaciones sociológicas* (196), 63-102. Disponible en: http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_106_051167998202454.pdf

Laursen , K., & Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics* , 27 (2), 243-263.

Lizarazo, J. & López, D. (2009), *Propuesta de un plan de mercadeo para el portafolio de productos de cableado estructurado para la empresa draco technology, ubicada en la ciudad de Bogotá*, (Tesis de grado). Pontificia universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Recuperado de

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9244/tesis333.pdf;sequence=1>

Lopez Carrizosa, F. (2006). *ISO 9000 y la planificación de la calidad*. Bogotá: ICONTEC.

Lozano, B. & Rincón, J. (2009). *Documentación del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a los requisitos de la NTC ISO 9001:2000 A. L. B. INGENIERÍA E.U.* (Tesis de posgrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Recuperado de **Sax**

Manganaro, E. (1999). *Manual practicos con modelos para implementar un sistema integral e interactivo contable por areas*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Nacional

Mayor. Consultado el 20 de agosto 2018

https://books.google.com.ec/books?id=Gxt765f0K0IC&pg=PA365&dq=maquinaria+y+equipo+contablemente&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiVhN62uN3QAhWDQCYKHSL1C_kQ6AEIjAA#v=onepage&q=maquinaria%20y%20equipo%20contablemente&f=false.

Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Oxford, England: Graduate School of Business Administration.

Méndez, C. (2006). *Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional*. (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Bogotá D.C.-Colombia.

Michie, J., & Sheehan, M. (1999). HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations survey (WIRS). *Industrial and Corporate Change*, 8 (2), 211-234. <https://doi.org/10.1093/icc/8.2.211>

Mintzberg, H. (1998). *Estructuras Organizativas*. Publicaciones Vértices.

Mogensen, Allan H. (1999). *Simplificación del Trabajo: Una Herramienta Gerencial Vital*.

Artículo consultado el 2 de agosto de 2018:

<https://eddymercado.files.wordpress.com/2013/03/simplificacion-del-trabajo-una-herramienta-gerencial-vital.pdf>

- Neyra, J. (2015). Estudio sobre encuestas por muestreo. *Apuntes Electorales* (20), 155-170.
- Northouse, P. (2001). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications, Inc.
- Ortiz, G. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Osorio Acosta, J., & Paredes Alonso, E. (2001). Reingeniería de procesos en los hospitales públicos: ¿Reinventando la rueda? *Revista Española de Salud Pública* , 75 (3), 193-206. Recuperado en 17 de septiembre de 2018, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272001000300004&lng=es&tlng=es
- Pacheco, L. (2008). Perfil gerencia para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Pensamiento & Gestión* (25), 139-160.
- Pachón, D. & Rojas, H. (2016). *Propuesta inicial para la creación del laboratorio y administración de equipos geodésicos y topográficos* (trabajo de grado en la modalidad de pasantía). (Tesis de grado modalidad de pasantía). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5041/1/RojasOrtizH%C3%A9ctorAndr%C3%A9s2016.pdf>
- Palacios, A., & Barreto, A. (2014). Implementación NIC 16 - Propiedad, planta y equipo. . *Apuntes Contables* (17).
- Pérez, H. (2012). Metodología de la Investigación. Colegio Militar de la Nación cl. 2012. Módulo III. Recuperado de <http://www.hugoperezidiart.com.ar/metodologia-pdf/modulo3-CL2015.pdf>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, USA: The Free Press.

- Porter, M. (2010). *Ser competitivo*. España: Deusto. Consultado el 2 de agosto de 2018.
https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_comp_etitivo.pdf
- Robbins, S. (2000). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. S. A.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: AlfaOmega Grupo Editor.
- Robayo, E. (2014). *Modelo de un sistema de inteligencia de negocios basado en S-BSC para entidades prestadoras de servicio de salud de alta complejidad sin ánimo de lucro (Modelo S-BSC para EPSSAC) Caso Fundación CardioInfantil*. (Tesis de Maestría). Escuela Colombiana de Ingeniería. Recuperado de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/303/1/Robayo%20Vargas,%20Eduard%20Ignacio%20-%202015.pdf>
- Sánchez Guzmán, M. (2005). Indicadores de gestión hospitalaria. *Revista del Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias*, 18 (2), 132-141. Recuperado en 17 de septiembre de 2018, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-75852005000200009&lng=es&tlng=es
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, USA: Harvard University Press.
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Colombia: Colombia ER Editores.
- Strategor (1988). La estructura organizacional Recuperado el 3 de agosto de 2012, de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructuraorganizacional.htm> (Consultado el 19 de agosto de 2018).
- Stephen, R. (1998). *La Administración en el mundo de hoy*. Prentice Hall Pearson.

- Tanaka, G. (2005). *Análisis de los estados financieros para la toma de decisiones*. Perú, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú Editorial. Consultado el 20 de agosto de 2018 <https://books.google.com.ec/books?id=LH4fWkr2Cs4C&printsec=frontcover&dq=Análisis+de+los+estados+financieros+para+la+toma+de+decisiones&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi2nK6dj4nTAhWDYyYKHR5cBDgQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Análisis%20de%20los%20estados%20financieros%20para>
- Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración estratégica; conceptos y casos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Tur-Viñes, V., & Monserrat, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra* , 1-18.
- Vinding , A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology* , 15 (5), 507-517.
- Zalpa, G. (2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Estudios sobre las culturas contemporáneas* , 8 (15), 9-33.

ANEXO 1. Operacionalización de las variables

Objetivo General: Caracterizar de la plataforma estratégica y de innovación relacionada con la gestión administrativa en las instituciones prestadoras de servicio de salud (IPS) de segundo nivel de Valledupar 2018.

Objetivo específico	Macrovariable	Variable	Definición	Naturaleza	Medición	Indicadores	Ítems
Evaluar la Plataforma estratégica de las IPS en estudio, desde la definición de su, Misión, Visión, Valores, Principios, Políticas de calidad y Portafolio de Servicios.	Plataforma Estratégica	Misión	La razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Fuente: https://concepto.de/mision/#ixzz5OxsoO5Rs	Cualitativa	Nominal	Cumple No cumple	1
		Visión	Dónde y cómo se quiere proyectar la empresa en un mediano y largo plazo	Cualitativa	Nominal	Cumple No cumple	2
		Valores	Juicios éticos que definen el pensar y el actuar de las organizaciones.	Cualitativa	Nominal	Cumple No cumple	3
		Principios	Elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional - características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés.	Cualitativo	Nominal	Cumple No cumple	4
		Políticas de calidad	Política. Compromiso formal de la empresa que proporciona la orientación precisa para alcanzar sus objetivos. Política de Calidad. Anima a los directivos de la empresa a incorporar la orientación al cliente en cada eslabón de la empresa.	Cualitativo	Nominal	Cumple No cumple	5

	Innovación	Portafolio de servicios	Conjunto de las actividades que realiza una empresa para responder a las necesidades de los clientes	Cualitativo	Nominal	Cumple No cumple	6
Establecer la innovación en las IPS con relación al talento humano, planta y equipos, procesos de calidad y servicios dentro de las instituciones de salud.		Talento Humano	Capacidad creativa (habilidades y destrezas) del talento humano para añadir valor a cualquier negocio	Cualitativo	Nominal	Nivel de educación profesional	Entrevista
		Planta y Equipos	Inversión en plantas con nuevas tecnologías, equipos y recursos de laboratorio	Cualitativo	Nominal	Capacidad instalada	
		Procesos de calidad	Calidad. Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.	Cualitativo	Nominal	Sistemas de información a usuarios. Referencia y contrarreferencia. Dotación y medicamentos.	
Evaluar la percepción de la Gestión Administrativa en la IPS de Valledupar	Gestión Administrativa	Gestión	Acción de coordinar los recursos de una organización para el logro de objetivos	Cualitativo	Nominal	Financieros Humano Físicos	Entrevista

		Administración	Técnica que busca la obtención de resultados con la mayor eficiencia	Cualitativo	Nominal		
--	--	----------------	--	-------------	---------	--	--

Lista de chequeo

CARACTERIZACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN RELACIONADA CON LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIO DE SALUD (IPS) DE SEGUNDO NIVEL DE VALLEDUPAR 2018.		
TAHANIA CHONA RODRÍGUEZ - GABIS AMAYA TORRES		
LISTA DE CHEQUEO		
OBJETIVO: En la presente investigación, el grupo investigador se centrará en verificar el cumplimiento de las condiciones de Dirección Estratégica al interior de la IPS de segundo nivel en la ciudad de Valledupar.		
VARIABLE	CUMPLE	NO CUMPLE
PLATAFORMA ESTRATÉGICA		
Misión		
Visión		
Valores		
Principios		
Políticas de Calidad		
Portafolio de Servicios		
INNOVACIÓN		
Talento Humano		
Planta y Equipos		
Procesos		
* Calidad		
* Servicios		
GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
Gestión		
Administración		

Formato entrevista

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR			
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN			
CARACTERIZACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA Y DE INNOVACIÓN RELACIONADA CON LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIO DE SALUD (IPS) DE SEGUNDO NIVEL DE VALLEDUPAR 2018.			
GABÍ AMAYA TORRES - TAHANIA CHONA RODRÍGUEZ			
Formato de entrevista			
OBJETIVO			
<p>En la presente investigación, el grupo investigador se centrará en abordar un estudio que mostrará el impacto de la plataforma estratégica y de innovación de las instituciones prestadoras de servicio de salud de segundo nivel de Valledupar, frente al desarrollo competitivo que en tal aspecto se ha ido forjando en el contexto económico, social, cultural, entre otros. Este aspecto se considera relevante para las organizaciones, ya que las IPS no están alejadas de ello, preocupados de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus intereses. A través del siguiente instrumento (Cuestionario) los trabajadores consultados tendrán la posibilidad de expresar su opinión, mediante un SI o No, respecto a las condiciones en las que desempeñan su trabajo.</p>			
<p>Instrucciones: a continuación, encontrará las siguientes premisas se requiere, sea lo más honesto posible no hay respuestas buenas o malas, marque con una x en según corresponda la respuesta que considere pertinente efectuar.</p>			
Nombre y Apellido:			
Edad: _____ Genero F: _____ M: _____			
Ocupación:			
Área de formación:			
Especialidad:			
Tiempo en la organización: 3 a 5 años ___ 5 a 10 años ___ más de 10 años ___			
	Preguntas	Si	No
1	¿Considera usted que la gestión administrativa de esta institución de salud es buena o mala?		
2	¿Para usted, los impactos de Plataforma Estratégica y de Innovación influyen en el cumplimiento de los objetivos y metas gerenciales?		
3	Todas las empresas dentro de estructura de capital necesitan financiamiento, ¿considera usted que la gerencia ha tenido en cuenta los lineamientos de la plataforma estratégica y de innovación para decidir si esta estructura puede modificarse con la globalización?		
4	¿Considera que las decisiones de los directivos impactan sobre los procesos médicos, gerenciales, administrativos y operativos?		
5	¿Considera usted que los procesos de certificaciones en calidad exigen la puesta en marcha de planes de contingencia para enfrentar posibles eventualidades en lo relacionado con la plataforma estratégica y de innovación de esta IPS?		

6	¿Considera que la plataforma estratégica y de innovación es un proceso sistemático que establece un proceso decisor con certidumbre y voluntario?		
7	¿Los procesos que transitan por la plataforma estratégica y de innovación son una oportunidad para el cumplimiento de objetivos estratégicos?		
8	¿Las optimizaciones de los resultados de la plataforma estratégica y de innovación están dadas ante la toma de decisiones certidumbres?		
9	¿El proceso de la plataforma estratégica y de innovación implementadas da un marco de inversión, con más claridad en la UTC (urgencia, tendencia e impacto) de la IPS?		
10	¿Piensa que los gastos derivados de la plataforma estratégica y de innovación han afectado la toma de decisiones gerenciales?		
11	Para desarrollar la información administrativa, médica, científica, tecnológica y operativa, ¿la IPS tiene en cuenta la matriz de evaluación y riesgos que contemple revisión, información básica, formulación de las proyecciones, planificación, eventualidades, choques?		
12	¿A través de la plataforma estratégica y de innovación se procesa de forma más eficiente la información para medir los niveles de rendimiento y nuevas tendencias para desarrollar la planificación administrativa, tecnológica, gerencial, científica y financiera?		
13	La implementación de la plataforma estratégica y de innovación demanda recursos económicos de tiempo y esfuerzo de estudio. ¿Con los facilitadores se tiene confiabilidad su puesta en marcha?		
14	¿La plataforma estratégica y de innovación contribuye para que la IPS se pueda proyectar con mejores estándares de calidad?		
15	La plataforma estratégica y de innovación nos posicionan a nivel mundial, ¿cree usted que es una oportunidad para la IPS?		
16	Con el desarrollo de la plataforma estratégica y de innovación, ¿el estatuto y los diferentes procedimientos han sido reorganizados objetivamente?		
17	¿La IPS concierta objetivos gerenciales con el equipo de trabajo articulando las necesidades individuales con las de la organización, para optimizar el cumplimiento de las metas?		
18	¿La IPS determina eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para su Plataforma Estratégica y de Innovación?		
19	¿Se tiene identificada la oportunidad que ofrece la plataforma estratégica y de innovación con respecto al estatuto de la IPS?		
20	¿Piensa usted que la plataforma estratégica y de innovación representa una oportunidad realmente objetiva para el crecimiento de la IPS?		