

Plan prospectivo estratégico CENFISEM IPS 2022-2026

Silvia Juliana Arenas Arenas

Greidy Geraldine Barbosa Yaruro

Katherine Villamizar Meneses

**Trabajo de grado para optar al título de especialista en Gerencia en Instituciones de
Salud y Auditoría en Salud.**

Director

Darío Sierra Arias

Magíster en gestión de marketing

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias Económicas

Especialización en Gerencia Instituciones en Salud, Auditoría en Salud

2022

Contenido

Introducción.....	12
1. Formulación plan prospectivo estratégico CENFISEM IPS 2022-2026.....	13
1.1 Marco teórico.....	13
1.1.1 Planeación estratégica	13
1.1.2 Prospectiva.....	22
1.1.3 La prospectiva en las organizaciones	23
1.1.4 La prospectiva como elemento clave de la planeación	23
1.1.5. Planificación estratégica por escenarios	28
1.1.6 Herramientas prospectivas.....	30
1.1.7 Planeación estratégica prospectiva.....	37
1.2 Objetivos	38
1.2.1 Objetivo general.....	38
1.2.2 Objetivo específico.....	38
1.3 Reseña histórica.....	39
2. Planeación estratégica	41
2.1 Definición del sistema.....	41
2.1.1 Misión.....	41
2.1.2 Visión	41
2.1.3 Filosofía	43
2.1.4 Competencias esenciales	44
2.1.5 Matriz de macro segmentación	44
2.1.6 Posturas éticas	44

2.2 Análisis Interno	45
2.2.1 Árbol de competencias	45
2.2.2 Evaluación factores internos y externos	50
2.2.3 Listado de variables internas.....	53
2.2.4 Análisis tendencial de las variables internas.....	53
2.3 Análisis del sector.....	60
2.3.1 Normatividad vigente para las IPS.....	60
2.3.2 Tipo de prestadores de servicios de salud.....	63
2.3.3 Otros aspectos del sector	64
2.4 Análisis del macroentorno.....	65
2.4.1 Pestel.....	65
2.4.2 Evaluación de factores externos.....	67
2.5 Postura estratégica de la organización	70
2.5.1 Matriz Interna y Externa.....	70
2.5.2 Matriz PEYEA	71
2.6 Formulación de la estrategia	73
2.6.1 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa – MEPC	73
3. Capítulo prospectivo	79
3.1 Planteamiento del problema	79
3.1.1 Objetivo	79
3.1.2 Justificación	79
3.2 Análisis estructural	80
3.2.1 Listado de variables internas y externas con base en MEFI y MEFE.....	80

3.2.2 Software MICMAC	81
3.2.3 Lista de variables estratégicas	84
3.3 Diseño y construcción de escenarios	85
3.3.1 Perfil de expertos	85
3.4 Técnica recomendada ---- SMIC	87
3.4.1 Software SMIC	87
3.5 Análisis actores sociales.....	93
3.5.1 Actores sociales.....	93
3.5.2 Construcción de cuadro interés	94
3.5.3 Objetivos asociados.....	96
3.5.4 Valoración de actores frente a objetivos.....	97
3.6 Construcción de escenario de apuesta	100
3.6.1 Construcción del árbol de pertinencias.....	100
3.6.2 Formulación de acciones estratégicas	100
3.6.3 Matriz IGO.....	104
3.6.4 Consolidación árbol de pertinencias.....	107
4. Conclusiones	109
5. Recomendaciones.....	110
Referencias	111

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Análisis de la matriz DOFA</i>	20
Tabla 2. <i>Misión de la empresa CENFISEM IPS</i>	41
Tabla 3. <i>Visión de la empresa CENFISEM</i>	42
Tabla 4. <i>Visión mega y planeación estratégica</i>	42
Tabla 5. <i>Filosofía de la empresa</i>	43
Tabla 6. <i>Competencias esenciales</i>	44
Tabla 7. <i>Posturas éticas</i>	45
Tabla 8. <i>Árbol de competencias área administrativa</i>	45
Tabla 9. <i>Árbol de competencias área de contabilidad</i>	46
Tabla 10. <i>Árbol de competencias área de procesos</i>	48
Tabla 11. <i>Árbol de competencias área de tecnología</i>	48
Tabla 12. <i>Árbol de competencias área de recurso humano</i>	49
Tabla 13. <i>Matriz MEFI</i>	50
Tabla 14. <i>Relación variable internas</i>	53
Tabla 15. <i>Análisis tendencial del área administrativa - fortalezas</i>	54
Tabla 16. <i>Análisis tendencia del área de contabilidad - fortalezas</i>	55
Tabla 17. <i>Análisis tendencia del área de procesos - fortalezas</i>	56
Tabla 18. <i>Análisis tendencia del área de tecnología - fortalezas</i>	56
Tabla 19. <i>Análisis tendencia del área de recurso humano - fortalezas</i>	57
Tabla 20. <i>Análisis tendencia del área administrativa - debilidades</i>	57
Tabla 21. <i>Análisis tendencia del área de contabilidad - debilidades</i>	58
Tabla 22. <i>Análisis tendencia del área de tecnología - debilidades</i>	59

Tabla 23. <i>Análisis tendencia del área de recurso humano - debilidades</i>	59
Tabla 24. <i>Naturaleza de las IPS en Colombia</i>	61
Tabla 25. <i>Herramienta Pestel – factores políticos</i>	65
Tabla 26. <i>Herramienta Pestel – factores económicos</i>	65
Tabla 27. <i>Herramienta Pestel – factores socioculturales</i>	66
Tabla 28. <i>Herramienta Pestel – factores tecnológicos</i>	66
Tabla 29. <i>Herramienta Pestel – factores ecológicos</i>	67
Tabla 30. <i>Herramienta Pestel – factores legales</i>	67
Tabla 31. <i>Matriz MEFE</i>	68
Tabla 32. <i>Matriz PEYEA</i>	71
Tabla 33. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa - fortalezas</i>	73
Tabla 34. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa - debilidades</i>	74
Tabla 35. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa - oportunidades</i>	75
Tabla 36. <i>Matriz de planeación estratégica cuantitativa - amenazas</i>	76
Tabla 37. <i>Listado de variables internas y externas con base en MEFI y MEFE</i>	80
Tabla 38. <i>Variables estratégicas en el MIC MAC</i>	81
Tabla 39. <i>Hipótesis según las variables estratégicas</i>	86
Tabla 40. <i>Escenarios de resultados SMIC</i>	91
Tabla 41. <i>Causas y consecuencias del escenario optimista</i>	91
Tabla 42. <i>Causas y consecuencias del escenario pesimista</i>	92
Tabla 43. <i>Causas y consecuencias del escenario alternativo 1</i>	92
Tabla 44. <i>Causas y consecuencias del escenario alternativo 2</i>	93
Tabla 45. <i>Actores sociales</i>	93

Tabla 46. <i>Actores sociales vs campos de batalla</i>	94
Tabla 47. <i>Objetivos asociados</i>	96
Tabla 48. <i>Objetivos de batalla</i>	97
Tabla 49. <i>Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto</i>	98
Tabla 50. <i>Posición de los actores frente a los objetivos conflictivos</i>	98
Tabla 51. <i>Plan de acción de la negociación de los objetivos conflictivos</i>	99
Tabla 52. <i>Análisis RICE e IGO para la variable gestión estratégica</i>	100
Tabla 53. <i>Análisis RICE e IGO para la variable calidad de servicio</i>	101
Tabla 54. <i>Análisis RICE e IGO para la variable rentabilidad</i>	101
Tabla 55. <i>Análisis RICE e IGO para la variable equipos médicos</i>	102
Tabla 56. <i>Análisis RICE e IGO para la variable servicios integrales</i>	103
Tabla 57. <i>Análisis RICE e IGO para la variable servicios radiológicos</i>	103
Tabla 58. <i>Árbol de pertinencia</i>	107

Lista de figuras

Figura 1. <i>Modelo de planeación diseñado por Steiner</i>	15
Figura 2. <i>Tipos de planeación</i>	16
Figura 3. <i>Principios de la planeación</i>	17
Figura 4. <i>Pasos de aplicación general en un proceso de planeación</i>	26
Figura 5. <i>Planeación estratégica por escenarios: metodología integrada</i>	29
Figura 6. <i>Ventana software MICMAC.</i>	33
Figura 7. <i>Esquema gráfico completo de convergencias</i>	35
Figura 8. <i>Plano de influencia – dependencia de actores</i>	36
Figura 9. <i>Matriz de macro segmentación</i>	44
Figura 10. <i>Normatividad vigente para las IPS</i>	60
Figura 11. <i>Participación de IPS por departamento</i>	61
Figura 12. <i>Taxonomía de prestadores</i>	62
Figura 13. <i>Clasificación SHA, reporte y balance general a junio de 2020, Colombia</i>	63
Figura 14. <i>Matriz interna y externa</i>	70
Figura 15. <i>Representación gráfica matriz PEYEA</i>	72
Figura 16. <i>Matriz de Evaluación MICMAC</i>	82
Figura 17. <i>Características de la matriz MICMAC</i>	82
Figura 18. <i>Plano de influencias directa</i>	83
Figura 19. <i>Plano de influencias indirectas</i>	83
Figura 20. <i>Plano de desplazamiento</i>	84
Figura 21. <i>Histograma de probabilidades de escenarios experto 1</i>	87
Figura 22. <i>Histograma de probabilidades de escenarios experto 2</i>	88

Figura 23. <i>Histograma de probabilidades de escenarios experto 3</i>	88
Figura 24. <i>Histograma de probabilidades de escenarios experto 4</i>	89
Figura 25. <i>Histograma de probabilidades de escenarios experto 5</i>	89
Figura 26. <i>Histograma escenarios grupo de expertos</i>	90
Figura 27. <i>Probabilidades simples</i>	90
Figura 28. <i>Evaluación IGO: variable estratégica gestión estratégica</i>	104
Figura 29. <i>Evaluación IGO: variable estratégica calidad del servicio</i>	104
Figura 30. <i>Evaluación IGO: variable estratégica rentabilidad</i>	105
Figura 31. <i>Evaluación IGO: variable estratégica equipos médicos</i>	105
Figura 32. <i>Evaluación IGO: variable estratégica servicios integrales</i>	106
Figura 33. <i>Evaluación IGO: variable estratégica servicios radiológicos</i>	106

Resumen

El centro de rehabilitación CENFISEM IPS se dedica a la asistencia en salud en la comunidad de San Alberto, Cesar, y en localidades aledañas, con el propósito de una oferta asistencial a la vanguardia y con las mayores garantías. Sus servicios integrales en medicina laboral han ido creciendo al ritmo de los avances de la ciencia médica y de la demanda de sus pacientes. Actualmente, es la única institución del municipio que cuenta con software para gestionar la información de sus usuarios y que dispone de la mayor parte de equipos nuevos y actualizados. Por tanto, el profesional puede prestar su servicio con calidad, credibilidad y responsabilidad social. En este estudio se elaboró un Plan Prospectivo Estratégico para CENFISEM IPS con el fin de formular las estrategias necesarias para responder a los retos a los que la entidad deberá enfrentarse en el futuro. Para ello, se evaluaron factores internos y externos, y se proyectaron escenarios para la captación y atención de usuarios. También, se identificaron variables estratégicas, que permitan implementar la unidad de radiología de CENFISEM IPS en un horizonte de tiempo del año 2026.

Palabras clave: prospectivo, radiología, salud, estratégico

Abstract

The CENFISEM IPS rehabilitation center is dedicated to health care in the community of San Alberto, Cesar, and in surrounding towns, with the purpose of offering state-of-the-art care and with the greatest guarantees. Its comprehensive services in occupational medicine have been growing at the pace of advances in medical science and the demand of its patients. Currently, it is the only institution in the municipality that has software to manage the information of its users and that has most of the new and updated equipment. Therefore, the professional can provide his service with quality, credibility and social responsibility. In this study, a Strategic Prospective Plan was prepared for CENFISEM IPS in order to formulate the necessary strategies to respond to the challenges that the entity will have to face in the future. To do this, internal and external factors were evaluated, and scenarios were projected to attract and serve users. Also, strategic variables were identified that allow the CENFISEM IPS radiology unit to be implemented in a time horizon of the year 2026.

Keywords: prospective, radiology, health, strategic

Introducción

La presente investigación documental presenta la planeación estratégica empresarial, un proceso mediante el cual se analiza mediante matrices la situación de las organizaciones, estableciendo objetivos y formulando acciones, con el fin de tomar decisiones, asimismo se debe realizar una observación permanente de los avances que permitan identificar las respectivas correcciones que se deben alcanzar para dar cumplimiento a los objetivos planeados.

Mediante la realización del trabajo como opción de grado del diplomado en planeación estratégica, se ha desarrollado el plan prospectivo estratégico de la IPS CENFISEM, empresa de San Alberto, Cesar; aplicando la metodología propuesta por el docente tutor Darío Alfonso Sierra Arias de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga.

El trabajo inicia con la presentación del estado actual de la institución, posteriormente la formulación y análisis de la misión, visión, objetivos, filosofía, competencias, matriz de macro segmentación y postura ética; seguidamente se utiliza las herramientas de análisis internos, el árbol de competencias, la evaluación MEFI y sus variables, seguido del análisis del sector y del macroentorno con la matriz PESTEL y el análisis de los factores externos MEFE; después de mostrar la postura estratégica mediante la matriz interna y externa, al igual se utiliza el cuadrante defensivo PEYEA, y para finalizar se trabaja en la formulación estratégica con la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.

En otra parte se establece el capítulo de prospectiva, donde el planteamiento del problema parte de una hipótesis, identificando variables estratégicas, los actores que influyen y la puesta de distintos escenarios, los cuales proyectan y permiten el direccionamiento estratégico. Al finalizar, se evidencian las conclusiones y recomendaciones, resultado del análisis del ejercicio.

1. Formulación plan prospectivo estratégico CENFISEM IPS 2022-2026

1.1 Marco teórico

1.1.1 Planeación estratégica

El término planeación corresponde a planificar o crear un plan que contenga una serie de actividades que implican una acción indicando que se debe hacer, en qué orden, en qué momento y el cómo. El proceso de planificación conlleva tener en cuenta las decisiones y las acciones que deben contemplarse al interior de la organización, al igual que debe establecerse un tiempo para su desarrollo. Es necesario precisar que cada actividad debe establecer objetivos, resultados, propósitos, condiciones y recursos necesarios como son el talento humano, medios financieros, sistemas tecnológicos, bienes de producción, entre otros, que permitan lograr el cumplimiento de los objetivos trazados, por tanto, es fundamental que se haga un análisis previo para asegurar una buena gestión en la organización (Stella International Foundation, 2016).

Se debe agregar que la planeación es la primera etapa del proceso administrativo que se desarrolla mediante una secuencia de fases (planificación - organización- dirección - control) que se encuentran condicionadas. En este sentido la planeación consiste en elegir y tomar las decisiones más convenientes sobre lo que se necesita trabajar a futuro para lograr las metas a mediano o corto plazo de la organización (Blandez, 2016). De otra parte, Castagnet (2020) señala que para tener éxito en la gestión empresarial se requiere de una adecuada planeación para evaluar la realidad que se presentan en la organización, de tal forma que se puedan obtener buenos resultados pero que deben ser previstos con antelación.

Vale considerarse lo definido por Ackoff quien señala que “La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción” (Citado por Moreno, 2017, p. 10). Por consiguiente, es primordial que en el proceso de planeación se contemplen factores como son el contexto, los procesos organizacionales, estudio de la competencia, áreas de mejora, análisis de variables internas y externas, formulación del plan, identificación de metas, definición de objetivos y organización de los recursos (Moreno, 2017).

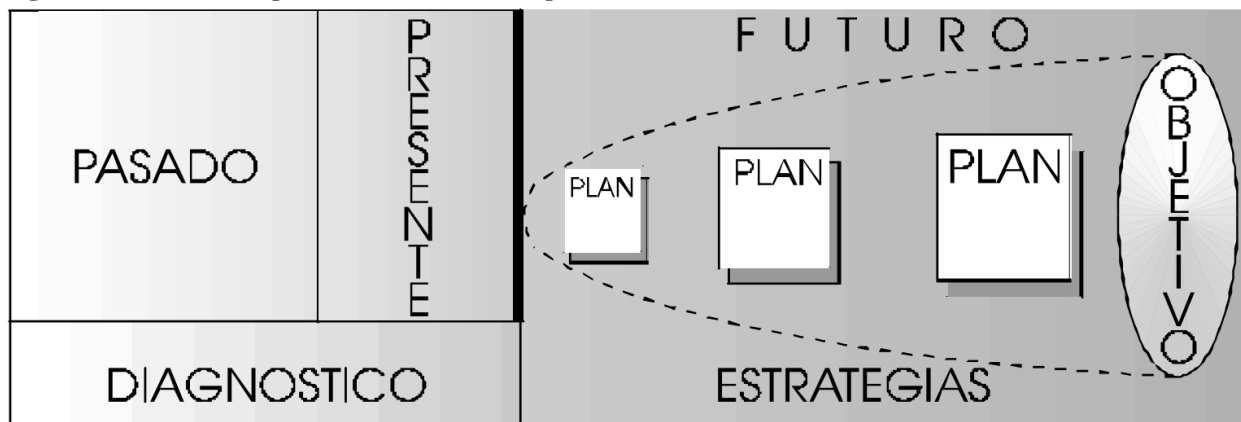
De acuerdo a González y Rodríguez (2019) refiere que la planeación está diseñada como un ciclo que inicia en el planteamiento de los objetivos para diseñar una estrategia que debe contemplar unas políticas y finaliza al desarrollar los planes operativos para poder dar cumplimiento al proceso de gestión. Igualmente, traer a mención a Amorocho, Bravo, Cortina y Pacheco, quienes señalan que “planear y medir son elementos fundamentales para lograr resultados (consolidarse y crecer), que en una economía de mercado se traduce en subsistir de manera competitiva, sostenible y sustentable” (Citado por González y Rodríguez, 2019, p. 2). En consecuencia, se considera que la planeación está directamente relacionada con la etapa de control, porque a partir de dicho proceso se valida que sean alcanzables los objetivos propuestos, es decir que los resultados se obtienen cuando se tienen definidas metas que sean posible de lograrlas.

Hay que mencionar, además que a medida del transcurso del tiempo hay teóricos como Porter y Olmsted (1947); Terry y Franklin (1985); Kotler y Keller (1994), Munch (2005), que han conceptualizado y diseñado estrategias de planeación que son muy útiles al momento de implementarlas en las organizaciones ya que promueven la eficiencia del proceso, sin tener que llegar a improvisar, por ello, hace parte del proceso administrativo el control caracterizándose por

realizarse revisión, evaluación, comparación y demás mecanismos que permitan el cumplimiento de la planeación (Citado por González y Rodríguez, 2019).

Cabe señalar que el modelo de Steiner dispone de cuatro tiempos, el primero relacionado con establecer los criterios, el segundo determina los objetivos, posteriormente se diferencian los objetivos de las expectativas y finalmente se debe cumplir con el paso anterior a manera de control. Este modelo incluye realizar un diagnóstico del pasado y del presente de la empresa para poder determinar las estrategias establecidas en el proceso de planeación (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural – SAGARPA, 2020).

Figura 1. Modelo de planeación diseñado por Steiner



Tomado de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SAGARPA, 2020).

Dicho lo anterior, Huitrón (2018) destaca que hay tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operacional. La primera se destaca porque involucra la toma de decisiones a partir de las metas u objetivos y conlleva establecer estrategias organizacionales a largo plazo, asimismo se orienta a evaluar el entorno externo (sectores y mercados) que pueden influir de gran manera en la empresa y, por tanto, está a cargo del alto gobierno corporativo. En cambio, la planeación táctica incluye metas a mediano plazo donde se determinan acciones mediante planes estratégicos y concretos, los cuales deben estar enfocados a un área específica de la organización, es decir que es

una gran herramienta que ayuda a promover la competitividad. Ahora bien, la planeación operacional abarca un plan que contiene las acciones dentro de los procesos y procedimientos operativos que se deben seguir para lograr alcanzar las metas en un tiempo de corto plazo, esto indica que se definen tareas o actividades. A manera de complemento, se incluye la siguiente figura donde se observan los tres tipos de planeación.

Figura 2. *Tipos de planeación*

Niveles organizacionales	Tipo de Planeación	Abarca
Corporativo	Estratégica - Largo Plazo -	la organización como un todo
Divisional		
Comercial	Táctica - Mediano plazo -	uno de sus componentes (departamento o unidad, aisladamente)
Productivo	Operativa - Corto plazo -	cada una de sus unidades operativas

Tomado de Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. (2012).

1.1.1.1 Principios de la planeación. De acuerdo a Moreno (2017) los principios son un conjunto de elementos que le permiten a la organización conseguir las metas trazadas y desarrollar su operación de manera adecuada y exitosa al ser aplicados. Por tanto, es fundamental que sean contemplados los principios establecidos en la planeación que se muestran en el siguiente esquema.

Figura 3. Principios de la planeación



Tomado de Moreno (2017).

1.1.1.2 Herramientas de la planeación. Existen diversas herramientas administrativas que han sido diseñadas para que sean implementadas en las organizaciones que contribuya significativamente a cumplir con las metas definidas en el proceso de planeación estratégica, indicando que estos instrumentos reúnen todos los elementos esenciales para evaluar el entorno y así lograr el éxito ejecutando al 100% el direccionamiento organizacional mediante la planeación (Salamanca, 2019).

Según Palacios (2010) dentro las herramientas o instrumentos de la planeación estratégica se encuentran el análisis DOFA, Pestel, Método cartesiano, Lluvia de ideas, Campo de fuerzas positivas y negativas de Kurt Lewin, la frecuencia estadística, análisis PEST, la Ley de Pareto, la gráfica Gantt, la técnica PERT, el diagrama de causa efecto (espina de pescado o Ishikawa), el cuadro de mando integral (Citado por Salamanca, 2019). Para este caso en particular en esta sección únicamente se mostrarán el análisis FODA o Matriz DOFA y el análisis PEST.

- *Análisis de la matriz DOFA*

La matriz DOFA conocida igualmente como SWOT por sus siglas en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats que traducen Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, es una herramienta bastante utilizada por las empresas que buscan partir de un diagnóstico para implementar la planeación estratégica (Baena, 2015).

De esa manera puede establecerse que todo fenómeno se divide en dos dimensiones: interna y externa, las cuales se condensan en dos balanzas, la exógena o externa, que integra las oportunidades y amenazas, y la endógena o interna, que contempla las debilidades y fortalezas. Es importante acotar que las balanzas exógenas no pueden controlarse, son independientes por ser externas, mientras que las endógenas, al ser internas son dependientes, por tanto, pueden controlarse. Es así como la matriz DOFA tiene el significado de Debilidades, Oportunidades,

Fortalezas y Amenazas, y se constituye como una herramienta importante en la elaboración de estrategias que lleva a cuatro tipos de estrategias: FA (fortalezas y amenazas), FO (fortalezas y oportunidades), DO, DA (debilidades y amenazas) y (debilidades y oportunidades). (Baena, 2015).

Tabla 1. Análisis de la matriz DOFA

Análisis DOFA	Oportunidades	Amenazas
<p>Las oportunidades están relacionadas con aquellas situaciones externas que no son controlables por las organizaciones, pero que contribuye a potencializar el crecimiento de la empresa.</p> <p>Las oportunidades se dan a partir de las fortalezas y debilidades y están enfocadas a aumentar la competitividad organizacional.</p>	<p>Las amenazas representan aquellas situaciones negativas que causan problemas, aunque estas son generadas por el entorno externo y por ello no son controlables. Los problemas causados por las amenazas pueden afectar de gran manera a una empresa, ya que puede exponerla a una liquidación que afecte la permanencia en el mercado, para lo cual es necesario que las empresas tomen un plan de acción frente a los riesgos que puede enfrentar con el fin de minimizar el impacto empresarial.</p>	
Fortalezas	<p>Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo, explotar sus oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.</p>	<p>Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.</p>
Debilidades	<p>Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.</p>	<p>Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.</p>

Tomado de Baena (2015) y Moreno (2017).

Es una herramienta para ayudar a estudiar el entorno de la organización. De acuerdo a Segura (2020); Leyva et al. (2018) y Martínez y Milla (2012) en este análisis sucede lo que ocurre con diversas metodologías que forman el acrónimo PEST que corresponde a Político, Económico, Social y Tecnológico, correspondiendo a un herramienta sencilla que busca que la organización analice los principales factores externos que tienen influencia en la operaciones de la empresa, y así buscar sea más competitiva, se diferencie y se posicione en el mercado (Citado en Segura, 2022).

Esta herramienta también evalúa situaciones de mercado externas a la empresa, esto implica la forma en la que se comportan otras organizaciones. Describe si el mercado está en alza o en baja, realiza la evaluación de las consecuencias en cambios de política y cómo impacta en los negocios, evalúa los distintos factores económicos que inciden en el comportamiento del consumidor e tiene repercusión en las organizaciones respecto al poder adquisitivo en potenciales clientes y los mercados de capital (Segura, 2022).

Por otra parte, analiza los factores sociales, teniendo en cuenta el comportamiento humano referente a la cultura, el idioma, el estilo de vida y los cambios estructurales en la población, situación que afecta la oferta y la demanda, ya sean positivos o negativos en la organización. Entre los factores están los tecnológicos que ayudan a impulsar el negocio (Segura, 2022).

Las herramientas de planificación contienen métodos de evaluación del entorno, también el análisis de la información para revisar las tendencias emergentes y si es posible generar otros escenarios, dónde se puedan analizar los competidores para conocerlos y referenciarlos, teniendo presente qué hacen, cómo lo hacen y estas acciones cómo afectan a la organización, y al realizar el análisis de la situación del sector estratégico se buscan ventajas competitivas, para así desarrollar estrategias que permitan tener ventajas respecto a la competencia (Rivera, et al., 2010).

En cuanto a la herramienta el manejo de requisitos de capital es algo fundamental, al contemplar la asignación de recursos, actividades básicas respecto al gasto, presupuestos, la forma en la que se gestiona y dispone del dinero, costos mínimos fijos y las variables. En este aspecto la necesidad de inversión de grandes sumas para competir es una barrera de ingreso, porque se requiere de publicidad arriesgada, que sería agresiva e irrecuperable (Porter, 2008).

1.1.2 Prospectiva

Desde la etimología, prospectiva proviene del latín ‘pro’ (adelante) y ‘spectare’ (mirar), por tanto su concepto es la acción de observar adelante en el tiempo, lo que implica ser una disciplina que anticipa y pronostica el futuro (Orts y Díaz, 2007); su surgimiento es relativamente reciente, ya que fue durante el fin de la segunda guerra mundial, dónde fue crucial el crecimiento del papel de los estados, de la organización del desarrollo de la economía y lo social, y la planificación, especialmente cuando la prospectiva adquiere una relevancia importante (Oficina de Planeamiento y presupuesto de Uruguay, 2017).

El pensador francés Gaston Berger crea este concepto, es uno de los pioneros de la disciplina. Para él la prospectiva la concebía como una ciencia que estudia el futuro que se comprenda y pueda influirse en él. Esto implica que al estudiar e imaginar el futuro, puede transformarse el presente, lo que lleva a pensarse que el futuro fundamenta el presente (Godet, et al., 2009).

Actualmente, las grandes compañías nacionales e internacionales y los países mismos hacen uso de esta disciplina como factor clave en los procesos de planeación y desarrollo a largo plazo. Teniendo en cuenta que esta es el factor principal para la toma de decisiones en el presente, que se toman con base al análisis, investigación, conocimiento y detección de tendencias con

potencial de que ocurra en el futuro, y que por consiguiente deberán trabajarse desde el hoy para evitar impactos no positivos en un futuro, aprovechar las oportunidades y las fortalezas para obtener una ventaja competitiva que permita mantener un liderazgo en el mercado.

1.1.3 La prospectiva en las organizaciones

Según Mejía, Agudelo y Soto (2015) es necesario identificar retos, tendencias y oportunidades que ofrece el mercado a fin de visionar el futuro, explorarlo y comprenderlo y así proceder a tomar decisiones que permitan llegar a ese futuro deseado junto con los resultados anhelado de forma estratégicas e informada.

De tal modo, las organizaciones deben tener una visión amplia frente a los posibles escenarios que se les presentan, dado que es claro que el futuro no es lineal, sino múltiple. Partiendo de tal concepto, las empresas no pueden partir de la premisa de adivinar el futuro sino todo lo contrario, deben anticiparse a lo que podría suceder en el largo plazo y así tomar decisiones en el momento que les permitan aprovechar las fortalezas de la organización y las oportunidades que se presentan en el entorno. Si bien es cierto, el futuro es incierto, está por descubrirse y escribirse y solo lo harán aquellas organizaciones que se arriesguen y estén enfocadas en luchar por el cumplimiento de sus objetivos, lograr sus metas, y tener una posición representativa, importante e impactante en el mercado (Chuquitarco y Vásquez, 2019).

1.1.4 La prospectiva como elemento clave de la planeación

De acuerdo a Jaramillo (2020), es necesario partir de enlazar conceptos de planeación y planeación estratégica para identificar el papel clave que juega la prospectiva en los procesos de planeación al interior de las organizaciones. En la planeación se fijan unas metas y se define en

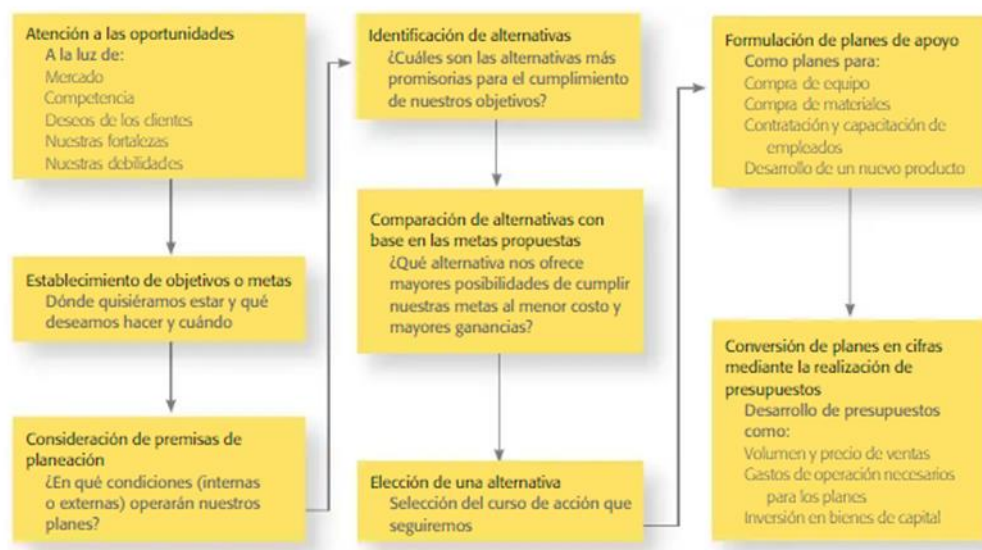
concreto las acciones o pasos a seguir, considerando los principios, una secuencia para su desarrollo, además de establecer los tiempos que se requieren para que sea ejecutadas cada una de las actividades definidas. A partir de la planeación se marca una ruta sobre lo que debe realizarse contemplando el análisis del diagnóstico de la situación actual, es decir del presente para poder fijar objetivos a futuro, donde se establezcan controles que permitan dar cumplimiento al proceso de planeación, además de reducir los riesgos y determinar la toma de decisiones estratégicas.

Como lo describen Koontz, Weihrich y Cannice (2014) “La planeación, es la base de todas las funciones gerenciales que consisten en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados”. Esta toma de decisiones se lleva a cabo teniendo como referente la visión de futuro, en pro de anticiparse a sus posibles impactos o efectos.

De otra parte, Baena (2015), señala que la planeación permite predecir y comprender las acciones que se deben realizar en el presente, y en qué tiempo, sin improvisación alguna, evitando desgastes o uso ineficiente de recursos. Es decir, durante el proceso se tiene en cuenta todos los factores internos y externos que puedan influir en la visión de largo plazo y objetivos organizacionales. En otras palabras, requiere de un trabajo de vigilancia, recolección de datos y análisis de entorno (PEST y DOFA, identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) donde se encuentra inmersa la organización, que lleve a la reflexión de futuro y en ese orden de ideas, a la toma de decisiones sobre este.

A continuación, Baena (2015) relaciona los pasos de aplicación general en un proceso de planeación al interior de una organización:

- Diagnóstico situación actual (¿dónde está la organización hoy?), reconocer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, teniendo clara posición actual de la organización para con ello analizar los factores positivos y negativos.
- Definir objetivos de corto y largo plazo para la organización, son fines o propósitos medibles y alcanzables, estos enmarcan las actividades y cronogramas que se deben realizar para alcanzar la meta.
- Establecer e identificar los supuestos sobre el entorno en el que se desarrollará el plan
- Identificar las diferentes alternativas posibles para la acción.
- Estudiar y evaluar las alternativas identificadas, seleccionando la mejor para la organización, según los objetivos esperados: La de menor riesgo, o la más rentable, pero más riesgo, entre otras.
- Tamizar la mejor alternativa que se adapte a las necesidades y produzca los resultados esperados de la organización.
- Cuantificar el plan, es decir, convertirlo en un medio. Todo plan necesita de recursos económicos para lograr su ejecución.

Figura 4. *Pasos de aplicación general en un proceso de planeación*

Tomado de Koontz, Weihrich y Cannice (2014).

Dicho esto, se puede deducir que la planeación no solo es una de las principales funciones de la administración, sino que también juega un papel importante en el proceso de direccionamiento de toda organización de cara al futuro. De esta manera, se hace necesario complementar el concepto de planeación, con planeación estratégica, el cual fue introducido por primera vez a mediados de 1950, como resultado de la necesidad de competitividad de las organizaciones y naciones que asegurara un crecimiento y una permanencia en el mercado global, el cual fue nombrado como “planeación de largo plazo” o “Planeación corporativa” pero sin cambiar su esencia y significado (Moreno, 2017)

Asimismo, Baena (2015) afirma que la planeación estratégica es el “camino primordial a través del cual una organización evalúa su situación actual, revisa y analiza la razón de ser de la misma y define su visión de futuro”. En otras palabras, es lo que desea alcanzar y lograr en un horizonte de tiempo, convirtiéndose en el plan guía que direcciona el rumbo a tomar por parte de la organización. Las organizaciones que hacen uso de la planeación estratégica son organizaciones

que no improvisan en su actuar, gracias a que cuentan con un direccionamiento estratégico definido y un plan de acción establecido, en pro de la consecución de los resultados esperados.

Es importante mencionar que, a pesar de tener claridad en las rutas o estrategias, al tratarse de la visión de mediano o largo plazo estando en un mundo de constante evolución, las organizaciones pueden presentar desviaciones en el camino que requieran de ajustes en la marcha pero que permiten continuar con el rumbo y de esta manera cumplir con los objetivos esperados.

Se deduce que, toda planeación estratégica tiene inmersa esta visión de futuro, pero limitada a un plazo medio de 3 a 5 años, que es la vigencia normal de un plan estratégico en la actualidad (Astigarraga, 2016). Es entonces donde se complementan la planeación y la prospectiva para funcionar como herramienta de crecimiento y desarrollo que permitan construir el futuro esperado donde independientemente se finalice el plan estratégico en 3 o 5 años, la organización no pierda su rumbo o enfoque. Es así como el estudio de prospectiva entonces: “Ofrece una base y elementos estratégicos clave para el proceso de planeación, conllevando a la construcción de estrategias que lo llevaran a su realización”.

De hecho, la planificación prospectiva basada en herramientas con un liderazgo claro es imprescindible para que todos los empleados se comprometan a alcanzar los objetivos, mantener una cultura de la anticipación y la construcción de la organización hacia el futuro. Ya no se trata de una lucha contra lo desconocido, ni de decisiones basadas en la intuición gerencial o diseñadas en el día a día, por el contrario, las organizaciones podrán planear estratégicamente, lo que les permitirá adaptarse a las nuevas tendencias y eventos gracias a evaluar y analizar el desempeño empresarial y el entorno, lo que ayudará a desarrollar metas y estrategias para fortalecer y posicionar a la organización en el futuro (Astigarraga, 2016).

1.1.5. Planificación estratégica por escenarios

Como lo afirma Vivas (2014) este tipo de planeación estratégica constituye la forma de orientar el direccionamiento de las empresas hacia nuevos horizontes en el cual se establezcan todas las medidas que pretendan resolver las posibles contingencias. En términos generales es una metodología que permite determinar todas aquellas estrategias competitivas en las que a futuro podrían implementar las empresas a futuro, lo que se lleva a cabo analizando el entorno de las mismas, revisando su adecuación mediante acciones corporativas que permitan tenerla activa.

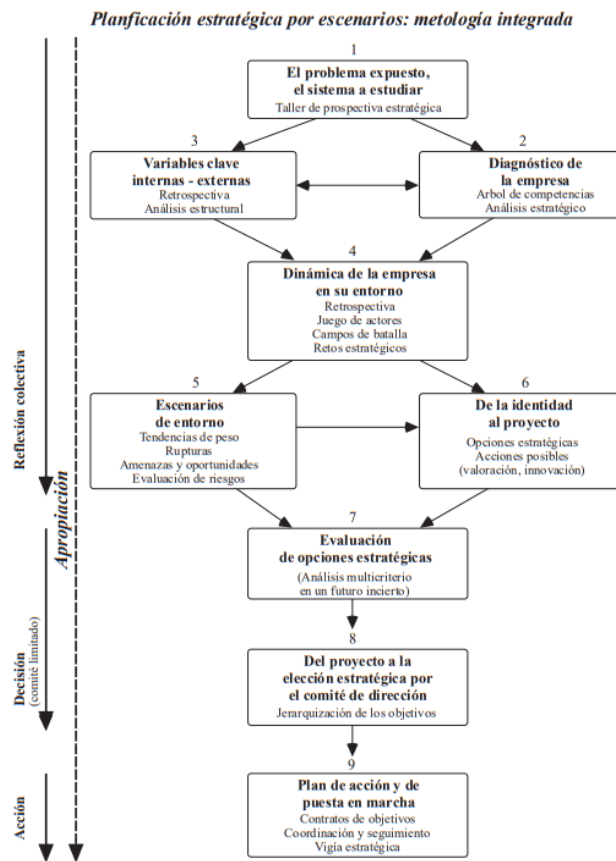
De lo anterior, podría pensarse que la planeación por escenarios se encuentra dirigida exclusivamente al progreso del sector privado y al direccionamiento de las empresas, no obstante, esta terminología abarca espacios amplios en donde en ocasiones se ven involucrados la resolución de conflictos en espacios de diálogo social a fin de proponer estrategias futuras que permitan la solución de problemáticas que han permanecido en el transcurso de los sectores sociales, promoviendo la participación de todos y el diseño de soluciones (Vivas, 2014).

En términos de Mejía, Agudelo y Soto (2015) este vocablo puede ser identificado como la manera de anticiparse al servicio de la acción, a fin de definir acciones estratégicas basados en las capacidades de la empresa y a su entorno competitivo. De acuerdo a lo definido, ya para el tiempo en el que se avanza, no es dable permanecer con una estrategia estática, sino aquella que se direcciona a mejores prácticas y a incorporar elementos competitivos que le entreguen a la empresa la posibilidad del éxito en el mercado.

Habiendo dicho esto, las compañías están en la obligación de abandonar la idea que únicamente con la efectividad operacional se logra sobresalir en el mercado y en su lugar, busque aunar esfuerzos para realizar procesos que permitan establecer estrategias que le impulsen a lograr sus objetivos. La planeación estratégica de escenarios emana como la herramienta precisa que

permite mejorar el proceso de la empresa a futuro, utilizando sus recursos técnicos, humanos y financieros para el logro exitoso de todos los escenarios planteados, monitoreando el escenario que se está materializando y así comenzar a ejecutar los planes ideados para ser eficientes (Mejía, Agudelo y Soto, 2015).

Figura 5. Planeación estratégica por escenarios: metodología integrada



Tomado de Godet, M. (2007).

Según lo informado por Ossorio (2003) a fin que la planeación estratégica contemple las creaciones de escenarios futuros, deben tenerse en cuenta dos conceptos adicionales, como son:

- *La prospectiva estratégica.* La cual se fundamenta en la exploración del futuro con el propósito de identificar aquellos factores que no han ocurrido pero que en determinado momento podría presentarse. Para tal análisis debe tenerse en cuenta que confluyen actores sociales y el entorno estratégico.
- *La planificación de la gestión.* Esta surge como el apoyo directo a la administración y su función está en determinar cómo se va a desarrollar el escenario posterior o como construir el futuro deseado. Al momento de planificar la gestión es imprescindible contar con una cobertura adecuada y tener un entorno propicio para ello.

Del contexto en que se ubica Vivas (2014), puede decirse que actualmente la planeación por escenarios se enfoca principalmente en el aprendizaje y en buscar la atención de la sociedad, en la medida que estos sean capaces de realizar cambios que mejoren todos los aspectos o circunstancias que dieron su origen. La planeación por escenarios se ha convertido en una herramienta organizacional dejando de lado su función netamente empresarial.

1.1.6 Herramientas prospectivas

Partiendo de la investigación realizada por Godet (2007), existen varias definiciones y documentos que llevan al estudio de la prospectiva mediante las cuales se busca mejorar y aplicar diversas herramientas que permitan realizar a futuro investigaciones. Dentro de ellas se encuentran:

1.1.6.1 Matriz DOFA. Su significado es aquel que determina las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Se encarga de identificar aquellos factores internos y externos que intervienen en el desempeño de una empresa.

1.1.6.2 Árbol de competencias. Esta herramienta permite representar la empresa en su totalidad sin someterla estrictamente a sus productos y mercados. En esta herramienta las raíces significan las competencias técnicas y el saber-hacer; y el tronco la capacidad de producción, los cuales revierten tal importancia como las ramas que determinan las líneas de productos y mercados (Godet, 2007).

El árbol de competencias surgió como producto de un fuerte análisis de las empresas Japonesas e implica un trabajo arduo en la recolección de los datos de toda empresa, lo que se hace necesario dado que se busca obtener un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la misma con el objetivo de conocer a donde se quiere ir o de donde se viene. Es una herramienta que moviliza a las personas que son responsables de su elaboración y ubica los cambios del entorno en la información disponible en la organización (Godet, 2007).

A continuación, se describen cada una de las tres fases que componen el análisis del árbol de competencias, según lo analizado por Carrillo y Valencia (2014).

- *Fase 1. Raíces - Competencias genéricas y "savoir-faire".* Esta fase se encuentra conformada por aquellas habilidades técnicas, financieras y organizacionales de la empresa, son llamadas también como habilidades "genéricas", y su propósito consiste en identificar las fortalezas y debilidades de una organización en cada una de las tres áreas a fin de comprender si es o no concreta.
- *Fase 2. Tronco - Integración de las competencias en la capacidad de producción.* Se busca, como su nombre lo indica, la integración de las competencias técnicas, organizativas y financieras de la empresa con el fin de obtener una capacidad razonable en la producción de bienes y servicios. Busca principalmente el análisis de dificultades y al tiempo el

diagnostico de situaciones que comprometan la capacidad de la organización con medios externos y la producción de bienes y servicios.

- *Fase 3. Ramas y hojas - Valorización sectorial de las competencias.* En esta etapa se examinan las habilidades de marketing y ventas, a fin de obtener la identificación de fortalezas y debilidades en los distintos sectores del mercado. Con ella se determina que áreas de la organización requieren procesos de mejora, apoyo o eliminación.

1.1.6.3 Análisis estructural. Esta herramienta permite delimitar el sistema mediante una matriz que conecta todos sus componentes y es usada en la organización y estructuración de ideas. Así como en la toma de decisiones y apoyo al pensamiento en el evento de requerirse la planificación de un proyecto futuro.

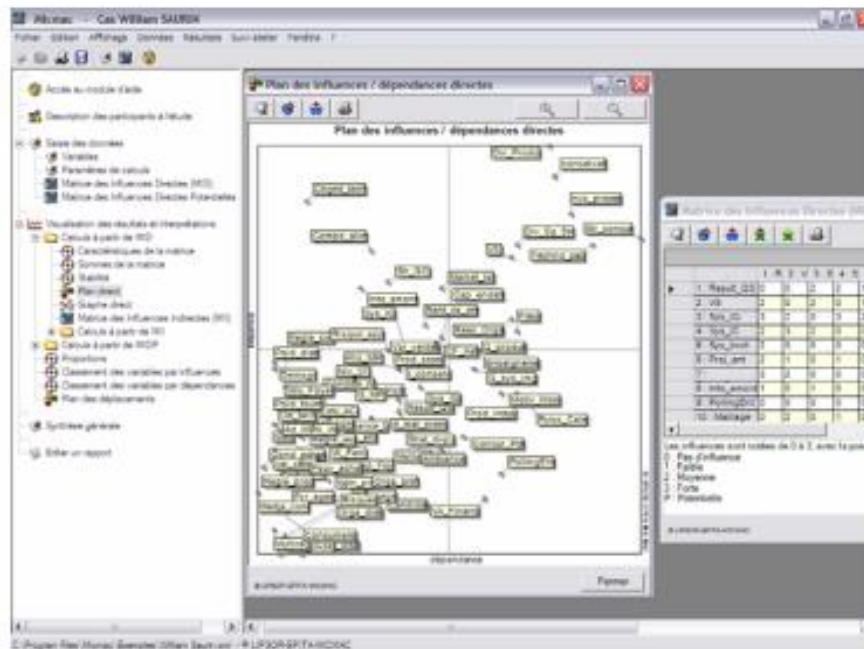
De acuerdo a lo esbozado por Godet (2007), existen tres fases a tener en cuenta en la aplicación de este método, a saber:

- *Fase 1: Listado de las variables.* Consistente en la enumeración del conjunto de variables tanto variables internas como externas, esperando que la fase sea lo más completa posible sin que se excluya alguna pista de ella. que caracterizan el sistema bajo investigación y su entorno. Se recomienda que esta fase sea lo más completa posible y no excluir ninguna pista. Lo más recomendable en esta fase es precisar una definición de cada una de las variables, determinar las evoluciones pasadas e identificar las que han dado surgimiento a la evolución.
- *Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables.* Examina las relaciones entre las variables y la estructura de las mismas, así mismo, analiza la estructura de doble entrada o

una matriz de relaciones directas, permite evitar errores y organizar ideas. La tasa típica en cuanto al relleno de esta matriz arroja alrededor de un 20%.

- *Fase 3: identificación de las variables clave con el Micmac.* Durante esta etapa se identifican las variables clave, es decir, aquellas que se consideran importantes para el desarrollo del sistema. En primera medida se realiza una clasificación directa que es fácil de hacer y posteriormente mediante la clasificación MICMAC (Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Es la mejor opción en la identificación sistemática del problema dando un margen de error del 80% en los resultados obtenidos.

Figura 6. Ventana software MICMAC.

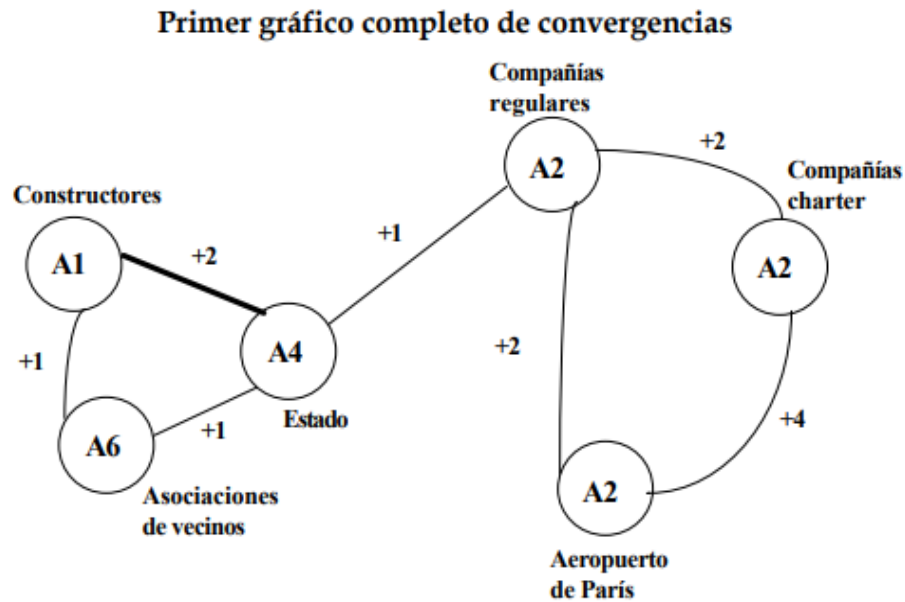


Nota: el programa MICMAC, desarrollado por Lipsor, facilita el análisis de variables. Tomado de Godet, M. (2007).

De acuerdo a Castillo (2020) este tipo de clasificación permite determinar la importancia de algunas variables que juegan un papel fundamental porque compara la jerarquía de las variables en distintas categorías.

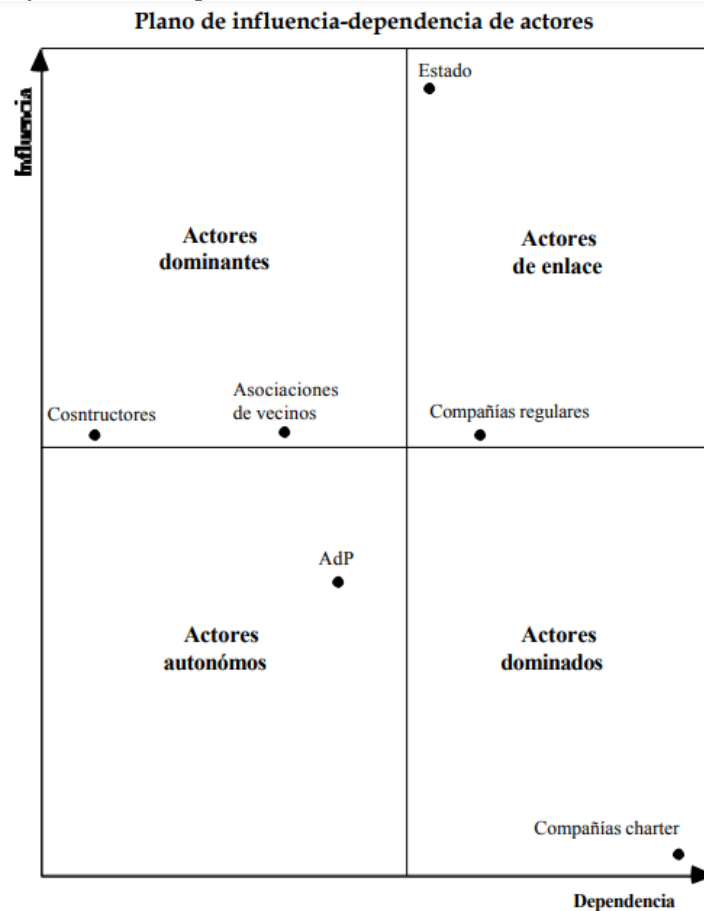
1.1.6.4 Estrategias de actores. Siguiendo con lo expuesto por Godet (2007), esta estrategia se basa en las acciones que estos tomen y por tal razón es fundamental conocerlos en un estudio prospectivo y como es su organización. La función principal al utilizar el método Mactor es facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos. El método MACTOR comprende 7 fases:

- *Fase 1: construir el cuadro "estrategias de los actores".* La estructura de esta tabla es en relación con los agentes que controlan las variables claves del análisis estructural, por lo que el juego de estos actores revela las variables controladas, partiendo que el número de actores útiles es de 10 a 20.
- *Fase 2: identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados.* El choque de actores, depende de sus objetivos, proyectos y medidas de acción relacionadas, revelando una serie de retos estratégicos donde los objetivos de los actores convergen o difieren.
- *Fase 3: situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones).* En esta etapa, se discute la representación matricial de "Actor x objetivos", así mismo la posición actual de cada actor con respecto a cada objetivo en donde se indica su acuerdo, su desacuerdo o su neutralidad.

Figura 7. Esquema gráfico completo de convergencias

Tomado de Godet (2000).

- *Fase 4: jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas).* Los gráficos que han sido construidos previamente solo tienen en cuenta el número de convergencias y divergencias de objetivos entre agentes. Su comparación junto con el modelo real, debe considerar la jerarquía de objetivos para cada actor.
- *Fase 5: evaluar las relaciones de fuerza de los actores.* Esta matriz se construye a partir de la estructura estratégica de los actores para evaluar los medios de acción. Las relaciones de poder muestran las fortalezas y debilidades, así como la influencia de los medios bien sean directos o indirectos.

Figura 8. *Plano de influencia – dependencia de actores*

Tomado de Godet (2000).

- *Fase 6: integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores.* Esta etapa busca integrar la relación entre la fuerza de cada agente y la magnitud de su posición en relación con los objetivos.
- *Fase 7: formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro.* Una vez se establecen alianzas y se identifican los conflictos potenciales entre las partes, el método Mactor favorece a la formulación de preguntas clave para propuestas estratégicas y de futuro.

Según lo expuesto por Carrillo y Valencia (2014), las ventajas generadas con el método Mactor es que su efectividad se ve reflejada en los juegos con múltiples agentes que manejan

diferentes posturas y tareas relacionadas. De igual manera, considera un comportamiento coherente proveniente de todos los actores en relación con sus finalidades, lo cual en ocasiones resulta contradictorio con lo expuesto en la realidad.

1.1.7 Planeación estratégica prospectiva

De lo consagrado por Tapia (s.f.) esta herramienta consiste en guiar a todos los Planeamientos Estratégicos de la organización hacia un futuro, así como la búsqueda de los elementos para conseguirlo. Para el logro de esta estrategia es indispensable crear escenarios para el futuro que la organización quiere alcanzar, tomar acciones correctivas para el presente más deseable y hacer este escenario posible, deseable y probable, el propósito no es sólo preparar para cada situación, sino enfrentarse a situaciones como esta.

El futuro debe verse como una realidad múltiple, lo que significa que la realidad del presente puede desarrollarse de diferentes maneras y manifestarse de diferentes formas en el futuro. La planeación prospectiva estratégica tiene en cuenta los cambios que se presentan en todo orden y la dinámica que se maneja en cada sistema. Va encaminado a la acción concreta y concretar para saber hacia dónde vamos. En su análisis se debe determinar primero el futuro que se desea; siendo el pasado y el presente no considerados como restricciones sino hasta un segundo momento, y es utilizada para obtener flexibilidad estratégica, capacidad de respuesta estratégica, capacidades y competencias dinámicas Tapia (s.f.).

Ahora bien, la planeación prospectiva se encuentra compuesta por dos fases:

1. *Pensar escenarios*. En la medida que todo fenómeno complejo contiene una multiplicidad de futuros Probables, Deseables o Indeseables. Este concepto refiere

obligatoriamente a reflexionar sobre las múltiples posibilidades que se pueden presentar y la manera como pueden ser abordadas.

2. *Planear escenarios.* Que consiste en el acercamiento para desarrollar y ejecutar estrategias en lo desconocido. En esta etapa se debe estar atento a cualquier clase de sorpresas inevitables, a observar los cambios en las reglas del juego establecidas, al tiempo que se debe analizar cómo nos afectarían, buscar las bases del problema y revisar las otras formas en que puedan perderse.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un plan prospectivo estratégico para la implementación de la unidad de radiología de CENFISEM IPS en San Alberto Cesar 2022-2026.

1.2.2 Objetivo específico

- Reconocer la razón de ser y la filosofía de la empresa CENFISEM IPS.
- Analizar el sistema en el cual se desempeña a nivel externo e interno de la empresa CENFISEM IPS.
- Identificar las variables que afectan a CENFISEM IPS interna y externamente.
- Identificar las variables estratégicas para el cumplimiento de las metas de CENFISEM IPS.
- Diseñar y formular las diferentes opciones del futuro, a las cuales puede estar sometidas CENFISEM IPS.
- Reconocer los diferentes actores sociales que tienen algún interés en el sistema, así como sus conflictos y el grado de poder.

- Diseñar un escenario de apuesta de la ruta estratégica del futuro de la empresa CENFISEM IPS, en el tiempo preestablecido.

1.3 Reseña histórica

El centro de rehabilitación integral CENFISEM IPS, es el fruto de 13 años de dedicación a la asistencia en salud en la comunidad de San Alberto Cesar y localidades aledañas, con la visión de una oferta asistencial a la vanguardia tecnológica y con las mayores garantías.

Fue creado en el año de 2009, por la fisioterapeuta Emmy Yusselky Lizcano Novoa, ofreciendo servicios de rehabilitación, terapia física, terapia de lenguaje, terapia ocupacional; viendo la necesidad que tiene la población de San Alberto Cesar de contar con un servicio de salud fundamentado en el logro del bienestar de los pacientes y con la certeza de que el ser humano necesita atención personalizada y un trato especial, que genere una relación de confianza y seguridad cuando es sometido a un servicio de salud.

El cambio más significativo que ha sufrido El Centro de Rehabilitación Integral CENFISEM IPS fue en el año 2019, cuando se inició una sociedad con la Bacterióloga Katherine Villamizar Meneses, implementando nuevos servicios, decidieron ampliar la sede y convertirlo en un centro de mediana complejidad que estuviera preparado para atender los requerimientos de los pacientes de la población, desde entonces, El Centro de rehabilitación integral CENFISEM IPS ha venido creciendo continuamente, incorporando nuevos servicios y especialidades, al ritmo de los avances de la ciencia médica y de las nuevas demandas de bienestar de sus pacientes, lo que implicaba mayor número de pacientes para consulta, laboratorio clínico, especialistas, ecografías, enfermería, y el principal propósito por el que se creó la sociedad, una entidad de salud con servicios integrales en medicina laboral; esta ampliación implicó la remodelación y adecuación de

las instalaciones, más consultorios, espacio para procedimientos, toma de muestras, cambio de la fachada y pisos exteriores, adecuación sala espera instalación de aires acondicionados, implementación de red telefónica PBX y redes de computadores, ampliación de las zonas de servicios, todo lo requerido para cumplir con lo requerido en la resolución 3100 del 2019 y la satisfacción, calidad buen trato y comodidad de nuestros clientes

En la actualidad la doctora Katherine Villamizar gerente general y la doctora Emmy Yusselky Lizcano Novoa representante legal y socias han decidido para el 2022 poner en marcha la realización del proyecto de consolidar las imágenes diagnósticas con la adquisición de un equipo de radiología respondiendo a los requerimientos de la comunidad de San Alberto Cesar y la consolidación de la entidad con el fin de ofrecer el mejor servicio.

2. Planeación estratégica

2.1 Definición del sistema

2.1.1 Misión

Somos una entidad de salud con especialidad en medicina laboral, que contribuye al bienestar de la población de San Alberto Cesar y regiones aledañas, mediante la prestación de servicios ambulatorios y domiciliarios de diagnóstico, rehabilitación, medicina general y especializada; satisfaciendo de manera oportuna e integral las necesidades de nuestros usuarios, propiciando así un ambiente familiar, gracias al compromiso de un grupo idóneo de colaboradores calificados, garantizando la sostenibilidad, rentabilidad y calidad de vida del municipio y regiones aledañas.

Tabla 2. Misión de la empresa CENFISEM IPS

Preguntas que responden la misión de la empresa CENFISEM IPS	
¿Qué necesidad satisface?	Prestación de servicios ambulatorios y domiciliarios de diagnóstico, rehabilitación, medicina general y especializada
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Por medio de programas de atención en salud para la calidad, seguridad, y atención garantizando la oportunidad, e integralidad de los servicios, propiciando así un ambiente familiar, gracias al compromiso de un grupo idóneo de colaboradores calificados.
¿A quién satisfacen las necesidades?	A nuestros usuarios que son empresas de diferentes sectores, EPS, Entidades públicas, y comunidad en general del municipio y regiones aledañas.
¿En dónde satisfacen las necesidades?	Municipio San Alberto Cesar

2.1.2 Visión

Lograremos en el 2026 ser la institución del sur del César y regiones aledañas, reconocida, preferida y posicionada líder por su innovación y calidad de prestación de servicios de medicina

laboral e imágenes diagnósticas; todo dentro del marco de los valores que nos caracterizan como entidad humanizada.

Tabla 3. Visión de la empresa CENFISEM

Preguntas que responden la visión de la empresa CENFISEM IPS	
¿Cómo se imagina la empresa en el futuro?	Lograremos en el 2026 ser una institución reconocida, preferida y líder por su innovación y calidad en todo el sur del César y sus regiones aledañas.
¿En cuáles campos de acción le gustaría incursionar?	imágenes diagnósticas de alta complejidad.
¿En cuáles campos de acción no debería continuar?	No se debe salir de ningún campo de acción
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	con calidad en la prestación de servicios de medicina laboral e imágenes diagnósticas, todo dentro del marco de los valores que nos caracterizan como entidad humanizada.
¿Cómo queremos que nos vea el talento humano?	La visión de la institución apunta a convertirse en una IPS reconocida por su innovación y calidad en la prestación de servicios.

Tabla 4. Visión mega y planeación estratégica

Preguntas que responden la visión mega y planeación estratégica	
Defina su empresa de forma muy concreta	Es una institución prestadora de servicios de salud con énfasis en medicina laboral.
¿Qué necesidades satisface?	Prestación de servicios ambulatorios y domiciliarios de diagnóstico, rehabilitación, medicina general y especializada.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Por medio de programas de atención en salud para la calidad, seguridad, y atención garantizando la oportunidad, e integralidad de los servicios, propiciando así un ambiente familiar, gracias al compromiso de un grupo idóneo de colaboradores calificados.
¿A quién satisfacen las necesidades?	A nuestros usuarios que son empresas de diferentes sectores, EPS, Entidades públicas, y comunidad en general del municipio y regiones aledañas.
¿En dónde satisfacemos las necesidades?	Municipio San Alberto Cesar

2.1.3 Filosofía

Tabla 5. Filosofía de la empresa

Principios y valores de la empresa
¿Cuáles son logros principios y valores principales hoy en día?
Atención humanizada: La atención integral es nuestra constante en el desarrollo y prestación de servicios de salud, haciendo parte de nuestra cultura organizacional.
Respeto: Brindamos a las personas un trato digno, cordial y tolerante. Reconocemos y consideramos en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.
Transparencia: Mantenemos total pulcritud en el manejo de los recursos, además de garantizar el acceso a la información, sin más límite que el que imponga el interés público y los derechos de privacidad establecidos por la normatividad vigente. El suministro oportuno y veraz de la información son factores indispensables para garantizar el control ciudadano y la necesaria retroalimentación para el fortalecimiento de la gestión.
Honestidad: Respetamos las buenas costumbres, los principios morales y bienes ajenos, contamos con identidad y coherencia que mantiene nuestra dignidad.
Responsabilidad: Somos una entidad comprometida con el cumplimiento de nuestras obligaciones adquiridas y deberes.
Bien común: Nuestras decisiones están dirigidas a la satisfacción de las necesidades e intereses de la comunidad y por lo tanto de la sociedad, por encima de los intereses particulares ajenos al bienestar de la colectividad.
Credibilidad: CENFISEM IPS, actúa atendiendo siempre a la verdad, fomentando la credibilidad de la sociedad en las instituciones, lo que contribuye a generar una cultura de confianza y de apego a la verdad.
Tolerancia: Cada uno de los miembros de nuestra entidad está comprometido con el respeto íntegro hacia los demás, sus ideas, pensamientos, prácticas o creencias. Se acepta la diversidad apreciando y respetando las diferencias.
Autocontrol: Cada uno de nuestros servidores tiene la responsabilidad de asumir sus propias decisiones y autorregular su conducta, es decir, evaluar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos, que le garanticen el buen ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz. El autocontrol es inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones a realizar, en procura del logro de los propósitos de la entidad.
Igualdad: Prestamos los servicios que se nos han encomendado a todos aquellos que tengan derecho, sin distinción de sexo, edad, raza, credo, religión o preferencia política, sin dejar de lado la atención prioritaria aquellos que por su condición requieren de una atención especial.
¿Cuáles son los valores y principios deseables?
Cultura de la calidad: La institución avanza en sus procesos a partir del mejoramiento continuo y el compromiso con el cumplimiento de altos estándares de calidad.
Responsabilidad social: El aporte al bienestar de los trabajadores, los proveedores y la región con sus zonas aledañas, es una prioridad institucional que va encaminado al desarrollo consecuente del sector salud y la conservación del medio ambiente.

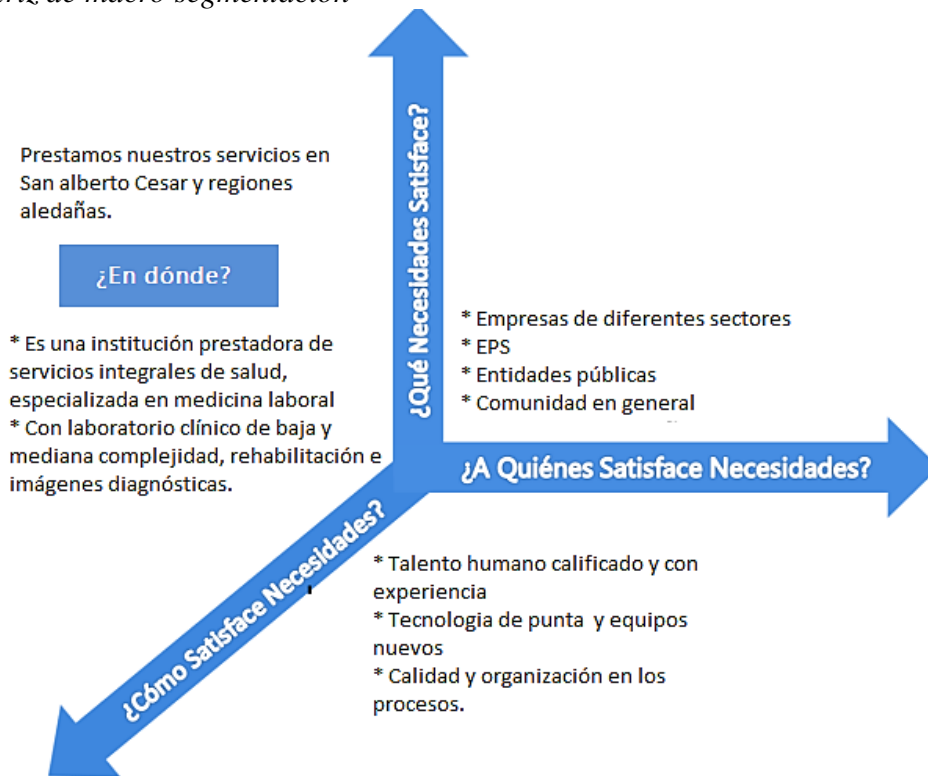
2.1.4 Competencias esenciales

Tabla 6. Competencias esenciales

Preguntas que responden las competencias esenciales	
¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	La calidad y calidez humana, y la prestación de un servicio integral. equipos nuevos y tecnología
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Tenemos un software de laboratorio clínico novedoso con todos los servicios incluidos y su actualización de acuerdo a las normas vigentes, contamos con una ubicación central y estratégica
¿Porque nos escogen los clientes?	Por la atención personalizada y los servicios integrales, la eficacia de nuestros resultados y procesos, la oportunidad y el buen trato.

2.1.5 Matriz de macro segmentación

Figura 9. Matriz de macro segmentación



2.1.6 Posturas éticas

Tabla 7. Posturas éticas

Posturas éticas de la empresa	
Intereses a largo plazo de los accionistas	Que la entidad se posicione como una IPS que preste servicios integrales de salud con la mejor tecnología Utilidades anuales: Al cierre financiero anual los socios esperan distribuir las ganancias generadas por la entidad. Reconocimiento: Posicionarse como una entidad que cuente con todos sus servicios y novedad tecnológica. Infraestructura propia: Construir la IPS en un terreno propio, con instalaciones más amplias, cómodas y novedosas.
Intereses a corto plazo	Prestar un servicio de calidad Atención cada vez más humana y privilegiada a sus clientes La satisfacción de sus empleados y clientes. Mantenerse en el mercado.

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Árbol de competencias

Tabla 8. Árbol de competencias área administrativa

Área administrativa			
Factor endógeno	Árbol de competencias	Fortalezas	Debilidades
Infraestructura	Raíz		No cuenta con establecimiento propio por lo tanto no puede realizar modificaciones estructurales sin autorización, e inversión.
	Tronco	Procesos establecidos que aseguran el cumplimiento de la resolución 3100/2019 y las que los modifican.	Infraestructura con necesidad de modernización, debido a la falta de proyección en los procesos de crecimiento de la entidad. CENFISEM IPS cuenta con ubicación central de fácil acceso a los usuarios.
	Ramas	Cuenta con gestión de mantenimiento y diseño de adecuación de la infraestructura.	Falta de instalaciones que cumplan criterios de habilitación para la implementación de la unidad de radiología. Diseño acorde a criterios de la autoridad Sanitaria Nacional.
Gestión Estratégica	Raíz		
	Tronco	El gerente tiene en proceso la planificación estratégica para el	

Área administrativa			
	cumplimiento de objetivos a largo plazo.		
	Ramas		
Área administrativa			
Factor Endógeno	Árbol de competencias	Fortalezas	Debilidades
Estrategias de marketing y mercadeo	Raíz		
	Tronco		
	Ramas	Promoción de la empresa por medio de la utilización de la red social WhatsApp y medio radial.	No se realiza marketing digital por medio de redes sociales (Instagram, facebook, twitter) debido a la falta de personal capacitado para esta área.
		Es efectivo el marketing radial, como estrategia para llegar a la población de San Alberto y zonas aledañas.	Estrategias débiles con procesos no establecidos, debido a la poca inversión para llevar a cabo el marketing digital.
	La estrategia de medio radial se realiza a diario, con lo que se logra una alta demanda de usuarios.	Falta de interacción por medio digital, número de seguidores en redes sociales 500	
Calidad	Raíz	Cumplimiento de nuevos estándares de habilitación en la actualización de la resolución 3100 de 2019	No cuenta con programas de fidelización y conocimiento del cliente.
	Tronco	Auditorías y procesos documentales bien establecidos llevados a cabo por personal capacitado.	
	Ramas	Programa y política de calidad, seguridad del paciente y atención que optimiza los procesos que contribuyen a satisfacer las necesidades de nuestros clientes	No se cuenta con instrumento de medición de satisfacción servicio al cliente en tiempo real.
Poder de negociación	Raíz	Integración vertical hacia adelante.	Falta de experiencia y enlaces con nuevos contratos
	Tronco	Creación de estrategias para establecer subsidiarias con EPS que ofrezcan el portafolio de servicios	Vencimiento de las fechas establecidas para el cumplimiento de los contratos.
	Ramas	Crecimiento en la oferta de servicios	

Tabla 9. *Árbol de competencias área de contabilidad*

Área de contabilidad			
Factor endógeno	Árbol de competencias	Fortalezas	Debilidades
Sistema contable	Raíz	Contamos con dos softwares contables que se complementan y ayudan a llevar al día la contabilidad	Manejo complejo del software
	Tronco	El personal capacitado para estos procesos es reducido	Personal con poca experiencia para el manejo de estas herramientas contables
	Ramas	Reducción de glosas, historias clínicas completas	
Manejo de cobros	Raíz	Personal específico y técnico	Poca experiencia en estos procesos
	Tronco	Procesos estandarizados de contabilidad Cumplimiento de reportes mensuales del estado de cartera que facilita los cobros.	Demora en los procesos de cobro Cartera amplia con poco movimiento y recuperación.
	Ramas		
Informe contable	Raíz	Profesional contable altamente calificado y con experiencia específica en salud.	
	Tronco	Organización y aseguramiento de los procesos contables	Falta de herramientas y contactos que aseguren el proceso de cobros
	Ramas		
Presupuesto	Raíz	Programas y herramientas que permiten maximizar los recursos financieros.	Ingresos bajos por las demoras en los pagos a quienes se les prestan los servicios
	Tronco		
	Ramas		Falta de recursos suficientes para la compra inmediata del equipo de radiología y la ampliación de los servicios
Rentabilidad	Raíz		

Área de contabilidad			
Factor endógeno	Árbol de competencias	Fortalezas	Debilidades
		Contratos, acuerdos comerciales y variedad de servicios que aumentan la rentabilidad de la institución.	Presupuesto limitado a causa de la escasa recuperación de la cartera
	Tronco		Los clientes no cumplen con las fechas determinadas de los créditos
	Ramas		

Tabla 10. *Árbol de competencias área de procesos*

Área de procesos			
Factor endógeno	Árbol de competencias	Fortalezas	Debilidades
Atención al cliente	Raíz	Calidez y calidad en la atención	
	Tronco		
	Ramas	Se hace enfoque en escuchar atentamente cuáles son las necesidades e inquietudes de los clientes y en satisfacerlas.	
		Atención personalizada, prioritaria, rápida y con excelente calidad humana.	
Servicios Integrales	Raíz	Se trabaja con profesionales altamente calificados en cada uno de los servicios que se prestan en la institución, y se realizan constantes capacitaciones para mejorar el perfil de atención humanizada e integral.	
	Tronco	La mayor parte de los servicios de salud requeridos por la población en el municipio de San Alberto se encuentran en CENFISEM IPS	No se cuenta con servicio de radiología propio.
	Ramas	Los usuarios prefieren la institución por la calidad en la prestación de servicios de salud por parte de cada uno de los colaboradores.	El servicio de radiología se subcontrata lo que hace un poco lento el proceso de atención de servicios de medicina laboral

Tabla 11. *Árbol de competencias área de tecnología*

Área de tecnología			
Factor Endógeno	Árbol de competencias	Fortalezas	Debilidades
Equipos médicos	Raíz	CENFISEM dispone de la mayor parte de equipos nuevos y actualizados. <hr/> Tiene personal de planta y de apoyo con experiencia en el área.	
	Tronco		Dificultad en el proceso de compra del equipo de radiología.
	Ramas	Se ofrece a los usuarios una atención con equipos modernos que agiliza la entrega de resultados de todo tipo de exámenes.	La falta de equipo de radiología propio hace que algunas veces la entrega de este tipo de resultados se retrase.
Área de tecnología			
Factor endógeno	Árbol de competencias	Fortalezas	Debilidades
Software en salud	Raíz	Somos la única entidad del municipio que cuenta con un software en salud, completo y actualizado de acuerdo a las normas establecidas por el ministerio de salud.	
	Tronco	Se capacita a los colaboradores para desarrollar habilidades en el manejo del software	Para algunos colaboradores el manejo del software es complejo porque lo que se selecciona el personal indicado para esta área.
	Ramas	Permite a cada uno de los profesionales realizar la prestación del servicio con calidad y permite que haya reconocimiento en toda la región.	

Tabla 12. *Árbol de competencias área de recurso humano*

Área de recurso humano			
Factor endógeno	Árbol de competencias	Fortalezas	Debilidades
Personal calificado	Raíz	Profesionales técnicos y tecnólogos altamente calificados y con experiencia.	En la modalidad de contratación no se disponen médicos especialistas en medicina laboral obra labor sino por evento.
	Tronco	Se realiza un adecuado proceso de selección a la hora de contratación.	Se presentan profesionales altamente calificados, pero con poca experiencia, lo que hace que algunas atenciones lleven más del tiempo establecido.
	Ramas	Personal capacitado para prestar los servicios en cualquier tipo de población	No hay disponibilidad completa en algunos servicios, por lo que frecuentemente hay cambios en los horarios de las atenciones
Estabilidad laboral	Raíz	Los profesionales tienen la certeza de tener estabilidad laboral, siempre y cuando se obtengan buenos resultados y atenciones con humanidad	No hay disponibilidad completa de algunos profesionales, sobre todo en el servicio de pediatría.
		La remuneración en comparación es alta y bien compensada, por lo que los trabajadores deciden trabajar con entrega y dedicación.	El 80% del personal es por contrato prestación de servicios.
	Tronco	CENFISEM es una institución que ofrece a sus empleados estabilidad laboral	El tiempo de los profesionales a la hora de no tener disponibilidad completa hace que los horarios de prestación se cumplan de forma estricta.
	Ramas		

2.2.2 Evaluación factores internos y externos

La matriz de evaluación de los factores internos - MEFI, es un instrumento que mediante su aplicación permite establecer si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, mediante la comparación del peso ponderado total y a partir de este se realiza un análisis cuantitativo identificando las ventajas potenciales y sus deficiencias frente a los competidores.

Tabla 13. Matriz MEFI

#	Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
1	El gerente tiene en proceso la planificación estratégica para el cumplimiento de objetivos a largo plazo	0.06	4	0,24
2	Programa y política de calidad, seguridad del paciente y atención que optimiza los procesos que contribuyen a satisfacer las necesidades de nuestros clientes	0.05	4	0,2
3	Contamos con dos softwares contables que se complementan y ayudan a llevar al día la contabilidad	0.04	4	0,16
4	Profesional contable altamente calificado y con experiencia específica en salud.	0.05	3	0,15
5	Contratos, acuerdos comerciales y variedad de servicios que aumentan la rentabilidad de la institución.	0.04	4	0,16
6	Calidez y calidad en la atención	0.05	4	0,2
7	La mayor parte de los servicios requeridos para atención en el municipio de San Alberto se encuentran en CENFISEM IPS	0.04	4	0,16
8	Somos la única entidad del municipio que cuenta con un software en salud, completo y actualizado de acuerdo a las normas establecidas por el ministerio	0.06	4	0,24
9	La mayor parte de los equipos con los que cuenta CENFISEM son nuevos	0.04	4	0,16
10	Profesionales técnicos y tecnólogos altamente calificados y con experiencia.	0.07	3	0,21
Total		0,5	N.A.	1,88
#	Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	Infraestructura con necesidad de modernización, debido a la falta de proyección en los procesos de crecimiento de la entidad.	0,09	2	0,18
2	Estrategias débiles con procesos no establecidos, debido a la poca inversión para llevar a cabo el marketing digital.	0,02	2	0,04
3	El 80% del personal es por contrato prestación de servicios	0,05	2	0,1
4	Cartera amplia con poco movimiento y recuperación.	0,05	1	0,05
#	Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
5	Personal con poca experiencia para el manejo de herramientas contables	0,04	2	0,08
6	Falta de experiencia en contratación y enlaces con nuevos contratos	0,04	1	0,04
7	Falta de recursos suficientes para la compra inmediata del equipo de radiología y la ampliación de los servicios	0,05	1	0,05
8	En la modalidad de contratación no se disponen médicos especialistas en medicina laboral obra labor sino por evento. .	0,02	2	0,04
9	Los clientes no cumplen con las fechas determinadas de los créditos	0,05	1	0,05
10	La falta de equipo de radiología propio hace que algunas veces la entrega de este tipo de resultados se retrase.	0,09	1	0,09
Total		0,5	N.A.	0,72
Total MEFI				2,60

De acuerdo al resultado la calificación obtenida (2,6) en la matriz MEFI muestra a CENFISEM IPS en una posición fuerte al sobrepasar la media de ponderación que es 2,5. Es decir, el peso de las fortalezas es superior al de las debilidades. Dentro de las variables consideradas como fortalezas de mayor impacto se encuentran que la IPS es la única entidad municipal con un software de salud completo, actualizado y que dispone de una planificación estratégica de objetivos a largo plazo. Siendo una entidad fuerte a nivel competitivo y operacional, a través de sus factores internos que están influyendo de forma positiva en su desarrollo y crecimiento. Con estos resultados y análisis se crean estrategias para tomar acciones inmediatas que se diseñen y sean puestas en marcha. Se hace necesario implementar acciones de mejora en los procesos internos que representan una debilidad como el mejoramiento y adecuación de la infraestructura debido a la proyección de la empresa, movimiento y recuperación de cartera.

2.2.3 Listado de variables internas

Tabla 14. *Relación variable internas*

Listado de variables internas	
1 Gestión Estratégica	11 Servicios Integrales
2 Estrategias de marketing y mercadeo	12 Software en Salud
3 Calidad	13 Personal Calificado
4 Poder de negociación	14 Estabilidad Laboral
5 Sistema Contable	15 Infraestructura
6 Manejo de Cobros	16 Software contable
7 Informe Contable	17 Políticas de crédito
8 Rentabilidad	18 Equipos médicos
9 Equipos médicos	19 Servicio de Exámenes Radiológicos
10 Atención al cliente	20 Disponibilidad Médicos Especialistas

2.2.4 Análisis tendencial de las variables internas

Mediante el análisis de tendencias se puede identificar el comportamiento del mercado y este proceso es necesario para que puedan establecer las estrategias de planeación, además que permiten pronosticar aspectos que pueden presentarse en el futuro, por tanto, las organizaciones requieren de aplicar este tipo de herramienta para definir un plan de acción que contribuya al funcionamiento empresarial eficiente. En las siguientes tablas se encuentran el análisis tendencial por áreas y de acuerdo a las fortalezas y debilidades detectadas.

Tabla 15. *Análisis tendencial del área administrativa - fortalezas*

Área administrativa			
Fortalezas	Variables	Indicadores	Fórmula
El gerente tiene en proceso la planificación estratégica para el cumplimiento de objetivos a largo plazo	Gestión Estratégica	Actividades de la gestión estratégica	Actividades gerenciales ejecutadas/ Actividades gerenciales programadas
	Pasado	Presente	Futuro
	No se contaban con estrategias a largo plazo	Actividades gerenciales programadas, no ejecutadas, actualmente formalizando un plan estratégico	Contar con el 20% de las actividades gerenciales programadas
Fortalezas	Variables	Indicadores	Fórmula
Programa y política de calidad, seguridad del paciente y atención que optimiza los procesos que contribuyen a satisfacer las necesidades de nuestros clientes	Calidad	% implementación sistema de gestión de calidad	(Actividades ejecutadas / actividades programadas) x 100 %
	Pasado	Presente	Futuro
	Solo se implementaba la normatividad básica de habilitación (Res. 2003) en las operaciones de la organización	Implementación del sistema de gestión de calidad en los procesos fundamentados en la Res. 3100 del 2019. Sin un sistema de gestión de calidad integrado	Sistema de gestión de calidad integrado en el 80% de las operaciones de la organización.

Tabla 16. *Análisis tendencia del área de contabilidad - fortalezas*

Área de contabilidad			
Fortalezas	Variables	Indicadores	Fórmula
Contamos con dos softwares contables que se complementan y ayudan a llevar al día la contabilidad	Software Contable	Nº actualizaciones del sistema contable	Nº actualizaciones ejecutadas/Nº actualizaciones programadas
	Pasado	Presente	Futuro
	Contabilidad 100 % manual hasta el año 2019	Contabilidad sistematizada, con informes que no cubren un 70% de la situación real financiera de la empresa	Informes contables reales y actualizados al 100%
Fortalezas	Variables	Indicadores	Fórmula
Profesional contable altamente calificado y con experiencia específica en salud.	Informe Contable	% presentación informes contables	(# Informes presentados con retraso/total de informes requeridos) *100%
	Pasado	Presente	Futuro
	Retraso en la elaboración y presentación de informes.	Procesos eficientes en la presentación de informes y operaciones semiautomatizado.	Procesos altamente eficientes en la presentación de informes y operaciones financieras automatizado.
Fortalezas	Variables	Indicadores	Fórmula
Contratos, acuerdos comerciales y variedad de servicios que aumentan la rentabilidad de la institución.	Rentabilidad	% Rentabilidad sobre servicios	(Utilidad Neta / Ventas) x 100%
	Pasado	Presente	Futuro
	Baja rentabilidad sobre las ventas de servicios. 5%	Al año 2020 aumento de la rentabilidad en un 10% comparado con el periodo anterior.	Aumentar el rendimiento empresarial de ventas en un 40% con la implementación de un nuevo servicio.

Tabla 17. Análisis tendencia del área de procesos - fortalezas

Área de procesos			
Fortalezas	Variables	Indicadores	Fórmula
Calidez y calidad en la atención	Atención al Cliente	% satisfacción del cliente	(PQRS presentadas/ total de clientes atendidos)*100
	Pasado	Presente	Futuro
	Los pacientes realizaban quejas constantes sin protocolos establecidos de la atención.	Al año 2019 Disminución en un 60% de las quejas y reclamación por parte del usuario	Satisfacción del cliente en un 80%
Fortalezas	Variables	Indicadores	Fórmula
La mayor parte de los servicios requeridos para atención en el municipio de San Alberto se encuentran en CENFISEM IPS	Servicios Integrales	% servicios ofrecidos	(# servicios ofertados/ Total de servicios demandados)*100
	Pasado	Presente	Futuro
	Hasta el 2019 Baja oferta de servicios en salud	A partir del 2020 Servicios de salud de baja y mediana complejidad	Hasta el 2019 Baja oferta de servicios en salud

Tabla 18. Análisis tendencia del área de tecnología - fortalezas

Área de tecnología			
Fortalezas	Variables	Indicadores	Fórmula
Somos la única entidad del municipio que cuenta con un software en salud, completo y actualizado de acuerdo a las normas establecidas por el ministerio	Software en Salud	Nº actualizaciones software salud	(# actualizaciones ejecutadas/# actualizaciones programadas)*100
	Pasado	Presente	Futuro
	Gestión documental, historia clínica manual hasta el 2019	Desde el 2020 Sistematización de los procesos relaciones a la atención del usuario de acuerdo a las normas del ministerio	Software en salud con todos los módulos de atención de los nuevos servicios.
Fortalezas	Variables	Indicadores	Fórmula
La mayor parte de los equipos con los que cuenta CENFISEM son nuevos	Equipos médicos	Índice de Equipos con tecnología nueva	(# equipos nuevos / Total de equipos) *100
	Pasado	Presente	Futuro
	La maquinaria y herramientas eran básicas, de segunda y algunos obsoletos.	Se ha reemplazo la maquinaria de segunda por maquinaria nueva en un 50%.	Adquirir un 70% en maquinaria y tecnología de punta.

Tabla 19. Análisis tendencia del área de recurso humano - fortalezas

Área de recurso humano			
Fortalezas	VARIABLES	Indicadores	Fórmula
Profesionales técnicos y tecnólogos altamente calificados y con experiencia	Personal Calificado	Calificación de los empleados	(# personal calificado contratado para el cargo/ Total personal calificado requerido para los cargos) *100
	Pasado	Presente	Futuro
	Hasta el 2019 contaba con pocos profesionales para la prestación de los servicios.	Profesional calificado contratado por evento.	Personal calificado con contrato directo y cumplimiento de horas laborales.

Tabla 20. Análisis tendencia del área administrativa - debilidades

Área administrativa			
Debilidades	VARIABLES	Indicadores	Fórmula
Infraestructura con necesidad de modernización, debido a la falta de proyección en los procesos de crecimiento de la entidad.	Infraestructura	Índice de mejoramiento	(# obras mejoramiento físico realizadas /# obras de mejoramiento físico programadas)*100
	Pasado	Presente	Futuro
	Solo infraestructura para rehabilitación hasta el 2019.	Desde el año 2020 se cuenta con infraestructura con múltiples servicios ambulatorios.	infraestructura para la prestación de servicios integrales de salud con unidad radiológica.
Debilidades	VARIABLES	Indicadores	Fórmula
Estrategias débiles con procesos no establecidos, debido a la poca inversión para llevar a cabo el marketing digital.	Estrategias de marketing y mercadeo	Implementación estrategias de marketing	(# estrategias implementadas/total estrategias programadas)
	Pasado	Presente	Futuro
	Publicidad por redes sociales: Facebook y WhatsApp.	Publicidad por medios de comunicación y gran variedad de redes sociales, incluida página web. WhatsApp, Facebook, Instagram, Telegram.	Marketing digital
Debilidades	VARIABLES	Indicadores	Fórmula
Falta de experiencia y enlaces con nuevos contratos	Poder de negociación interno	% clientes potenciales	(# clientes potenciales/# total de clientes)*100%
	Pasado	Presente	Futuro
	Bajo poder de negociación hasta el 2019.	Pocos convenios y procesos de gestión desde el 2020.	Alto poder de negociación con los proveedores.

Tabla 21. *Análisis tendencia del área de contabilidad - debilidades*

Área de contabilidad			
Debilidades	Variables	Indicadores	Fórmula
Cartera amplia con poco movimiento y recuperación de cartera.	Manejo de Cobros	Rotación de cuentas por cobrar	$(Ventas/cuentas\ por\ cobrar) \times 100\%$
	Pasado	Presente	Futuro
	Al 2019 Rotación de cuentas por cobrar baja	Rotación de cuentas por cobrar baja	Rotación de cuentas por cobrar alta
Debilidades	Variables	Indicadores	Fórmula
Personal con poca experiencia para el manejo de herramientas contables	Sistema Contable	implementación del sistema contable	$(etapas\ cumplidas / etapas\ planeadas) \times 100$
	Pasado	Presente	Futuro
	Hasta el 2019 no se contaba con un sistema contable.	Al 2022 se adquirió un sistema contable para los procesos de la institución.	Sistematización contable en el 100% de los procesos.
Debilidades	Variables	Indicadores	Fórmula
Falta de recursos suficientes para la compra inmediata del equipo de radiología y la ampliación de los servicios	Presupuesto Radiología	% presupuesto en radiología	$(Presupuesto\ ejecutado / Presupuesto\ asignado) \times 100$
	Pasado	Presente	Futuro
	Hasta el 2019 no se disponía de un presupuesto para equipos radiológicos.	Bajo presupuesto para compra inmediata de equipos radiológicos	Suficiencia patrimonial para la compra de equipos y ampliación de servicios radiológicos.
Debilidades	Variables	Indicadores	Fórmula
Los clientes no cumplen con las fechas determinadas de los créditos	Políticas de crédito	Implementación de políticas de crédito	$(\# \text{ políticas de crédito ejecutadas} / \# \text{ políticas de créditos programada}) \times 100$
	Pasado	Presente	Futuro
	Para el 2019 no se contaba con políticas de crédito.	Políticas de Créditos débiles	Disminuir en un 60% las fechas demora en los créditos, Actualizando esto en las políticas de crédito.

Tabla 22. Análisis tendencia del área de tecnología - debilidades

Área de tecnología			
Debilidades	Variables	Indicadores	Fórmula
La falta de equipo de radiología propio hace que algunas veces la entrega de este tipo de resultados se retrasen.	Servicio de Exámenes Radiológicos	Índice de entrega de resultados radiológicos	(# pruebas realizadas/ # pruebas solicitadas)*100
	Pasado	Presente	Futuro
	No se contaba con equipo de radiología	Equipo de radiología proceso de gestión de compra e implementación.	Equipo de radiología propio

Tabla 23. Análisis tendencia del área de recurso humano - debilidades

Área de recurso humano			
Debilidades	Variables	Indicadores	Fórmula
El 80% del personal es por contrato prestación de servicios	Estabilidad Laboral	%personal por CPS	(# Empleados CPS/ Total empleados) *100%
	Pasado	Presente	Futuro
	Totalidad del personal por CPS	Rotación de personal alta por muchas CPS y una persona de planta.	Personal por CPS en un 70%
Debilidades	Variables	Indicadores	Fórmula
En la modalidad de contratación no se disponen médicos especialistas en medicina laboral obra labor sino por evento.	Disponibilidad de médicos especialistas	% disponibilidad especialistas de salud	(# personas disponibles/# personas requeridas) * 100%
	Pasado	Presente	Futuro
	Hasta el 2019 no se contaba con disponibilidad de médicos especialistas en medicina laboral porque no se requerían	Limitada disponibilidad de médicos especialistas en medicina laboral.	Contar con equipo de médicos especialistas en salud ocupacional.

2.3 Análisis del sector

Partiendo de lo enunciado por el Ministerio de Salud (2022) las IPS, son las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud que se encuentran reguladas por la Superintendencia Nacional de Salud. Dentro de sus funciones están las de prestar la atención, registro y control de los afiliados al Sistema General de Seguridad Social y el recaudo de los aportes establecidos por la ley 100 de 1993 en el decreto 1703 de 2002. Estas instituciones están conformadas por centros médicos, clínicas y hospitales de todos los niveles de atención, donde se prestan los servicios médicos, bien sea de urgencia, consulta, laboratorios clínicos o centros de imágenes diagnósticas.

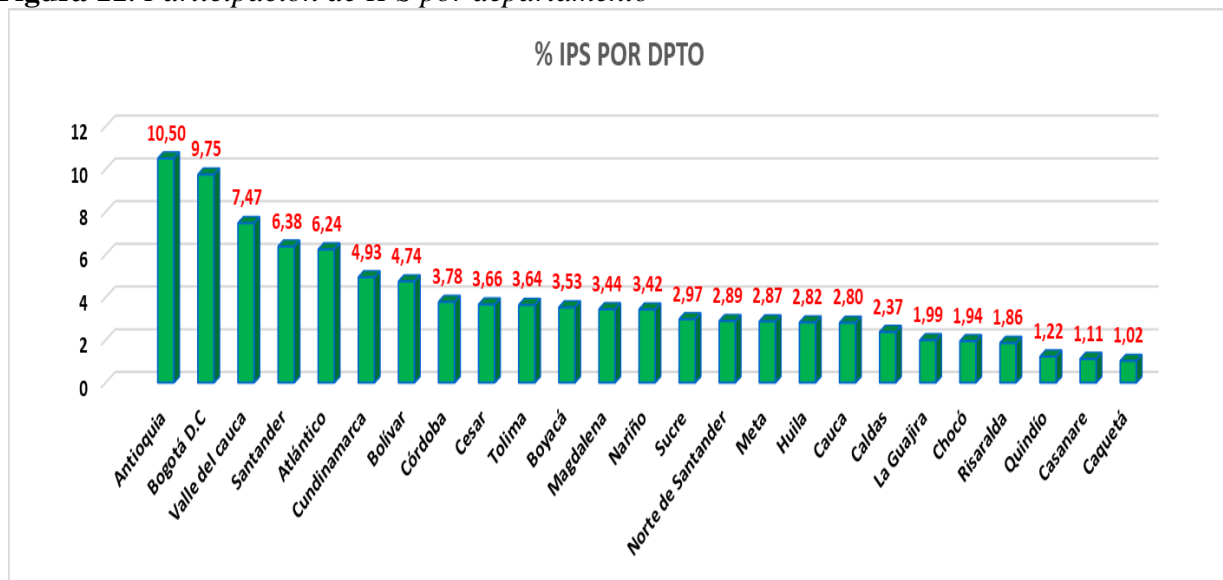
2.3.1 Normatividad vigente para las IPS

Figura 10. Normatividad vigente para las IPS

NORMA	TEMATICA	NORMA	TEMATICA
Resolución 4522 de 2017	Por medio de la cual se realiza una asignación del saldo de recursos de FONSAET y se dictan otras disposiciones.	Resolución 5929 de 2014	Se establecen los criterios, condiciones, requisitos y procedimientos para la asignación, distribución y giro de los recursos de FONSAET.
Resolución 3132 de 2017	Por medio de la cual se realiza una asignación parcial de los recursos de Salvamento y Garantías para el Sector Salud - FONSAET y dictan otras disposiciones.	Decreto 2651 de 2014	Establecer los términos y condiciones para la administración del Fondo de Salvamento y Garantías para el Sector Salud - FONSAET.
Resolución 1179 de 2017	Por medio de la cual se asignan recursos del Fondo de Salvamento y Garantías para el Sector Salud — FONSAET y se dictan otras disposiciones.	Resolución 3248 de 2014	Se modifica la Resolución 4874 de 2013
Resolución 1755 de 2017	Por la cual se efectúa la categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial para la vigencia 2017 y se dictan otras disposiciones.	Resolución 1985 de 2013	Establece procedimiento para incluir proyectos de inversión en planes bienales de inversiones públicas en salud
Resolución 6136 de 2016	Por medio de la cual se asignan recursos del Fondo de Salvamento y Garantías para el Sector Salud — FONSAET y se dictan otras disposiciones.	Resolución 4874 de 2013	Se asignan cupos de recursos para apoyar los programas de Saneamiento Fiscal y Financiero de las ESE
Resolución 3847 de 2016	Por medio de la cual se modifica la Resolución 5938 de 2014 que asignó recursos del Fondo de Salvamento y Garantías para el Sector Salud — FONSAET	Resolución 3243 de 2013	Se distribuyen los recursos excedentes de aportes patronales correspondientes del recaudo de aportes de SGSS, provenientes de la liquidación de Cajanal EPS
Resolución 3846 de 2016	Por medio de la cual se modifica la Resolución 4874 de 2013	Resolución 2509 de 2012	Define metodología para categorización del riesgo de las Empresas Sociales del Estado del nivel territorial y se efectúa categorización del riesgo para la vigencia 2012
Resolución 3845 de 2016	Por medio de la cual se asignan recursos del Fondo de Salvamento y Garantías para el Sector Salud — FONSAET y se dictan otras disposiciones	Resolución 2514 de 2012	Reglamenta procedimientos para formulación, presentación, aprobación, seguimiento y ejecución de los planes bienales de inversiones públicas
Resolución 4544 de 2016	Por la cual se establecen los requisitos y condiciones de ejecución de los recursos del FONSAET asignados a las Empresas Sociales	Decreto 2993 de 2011	Establece disposiciones sobre conformación y funcionamiento de la Junta Directiva de las Empresas Sociales del Estado del primer nivel de atención
Decreto 1427 de 2016	Por medio del cual se reglamenta el artículo 20 de la Ley 1797 de 2016 y se sustituyen las secciones 5 y 6 del Capítulo 8 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.	Ley 1122 de 2007	Modificación en el Sistema General de Seguridad Social en Salud
Resolución 4386 de 2015	Por medio de la cual se modifica la Resolución 4874 de 2013.	Resolución 5123 de 2006	Reglamenta los procedimientos para elaboración, aprobación, ajuste y seguimiento de los planes bienales de inversión en salud
Resolución 5938 de 2014	Se asignan recursos del FONSAET y se dictan otras disposiciones.	Circular 064 de 2004	Instrucciones sobre procedimientos para reporte de información de las Instituciones públicas prestadoras de servicios de salud de acuerdo con el Decreto 2193 de 2004

De otro lado, el país se cuenta con más de 17.812 empresas reconocidas como IPS de las cuales solo 54 entidades se encuentran acreditadas y pueden ser consultadas en línea mediante el ministerio de salud. En cuanto al tipo de entidad, esto es, si es privada o pública, es menester tener en claro que de acuerdo a la información obtenida a través de la Base de Datos del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud – REPS la mayoría de estas entidades se encuentran ubicadas en Antioquia y Bogotá, y con una cobertura nacional del 100% pues en cada departamento del país existe por lo menos una EPS habilitada.

Figura 11. Participación de IPS por departamento



Nota: estadísticas de base de datos registro especial de prestadores de Servicios de Salud – REPS.

Tabla 24. Naturaleza de las IPS en Colombia

Tipo de IPS	Nº de IPS
Mixta	75
Privada	9.598
Pública	8.139
IPS Colombia	17.812

Nota: estadísticas de base de datos registro especial de prestadores de servicios de salud – REPS

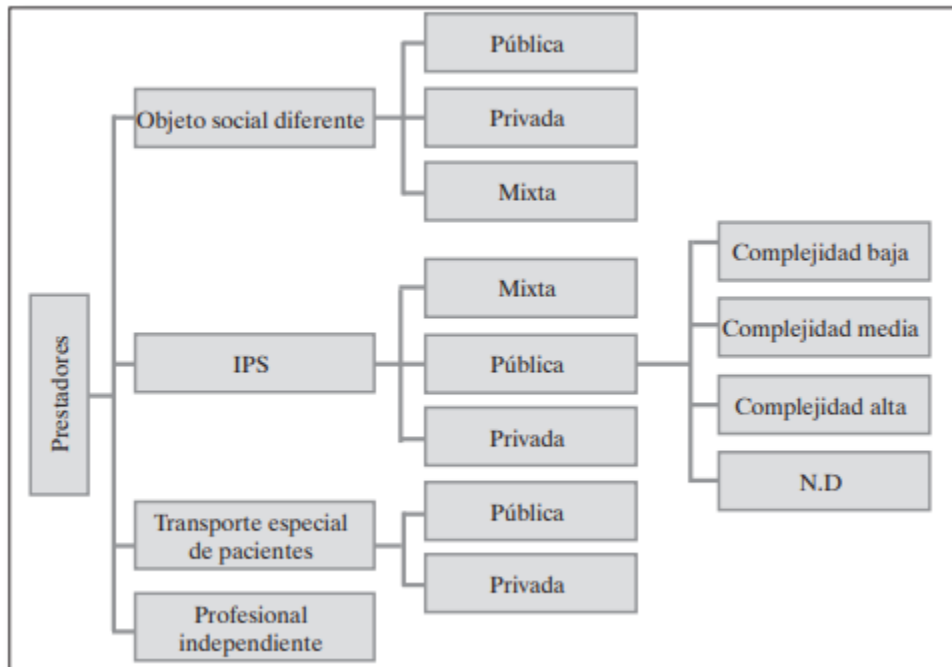
Por otra parte, es importante mencionar que las IPS en el país se han catalogado de acuerdo a su naturaleza jurídica como instituciones públicas, privadas y mixtas destacándose más aun las de origen privado (Ministerio de Salud, 2022). Estas instituciones se dividen en:

Primer nivel: Corresponden a la atención por personal general, técnico y auxiliar, tecnología de baja complejidad y cobertura de atención tanto a la población del municipio como a la de aquellos municipios cercanos que no tuvieran cobertura.

Segundo nivel: Se encargan de la atención con personal especializado, con un mayor acceso a tecnología y un mayor alcance poblacional.

Tercer nivel: Se trata de aquellas entidades que cuentan con personal especializado y subespecializado, tecnología de la más alta complejidad tales como clínicas y hospitales.

Figura 12. *Taxonomía de prestadores*



Tomado de Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud – REPS

2.3.2 Tipo de prestadores de servicios de salud

El Ministerio de Salud y Protección Social (2014) mediante un acto administrativo determino lo relacionado con las cuentas de salud, la clasificación de los prestadores del servicio de salud, que se catalogan en hospitales, cuidadores residenciales de largo plazo, prestadores de atención ambulatoria, servicios auxiliares, minoristas y otros prestadores de bienes médicos, prestadores para el cuidado preventivo. De igual forma definió en tal documento que las IPS privadas deben suministrar reportes financieros, balances y el estado de los resultados para evaluar los ingresos que estos obtienen y concretar las tarifas autorizadas para los usuarios.

Figura 13. Clasificación SHA, reporte y balance general a junio de 2020, Colombia

Categoría	Subcategoría ¹	IPS	IPS con reporte de balance	Activos	Pasivos	Patrimonio
HP1: Hospitales	Total	1404	1238 ¹	10860735	2952752	7907984
	HP1.1.	884	828	8414377	2493795	5920582
	HP1.2.	24	15	77229	17563	59666
	HP1.3.	496	395	2369129	441393	1927736
HP2: Establecimientos de atención medicalizada y residencial	Total	7	4	22621	2527	20094
	HP2.1.	0	0			
	HP2.2.	7	4	22621	2527	20094
	HP2.9.	0	0			
HP3: Prestadores de atención ambulatoria	Total	5593	3485	1117130	361296	755834
	HP3.1.	1607	1054	3306	1609	1697
	HP3.1.1.	107	59	189	96	93
	HP3.1.2.	15	10	17	10	7
	HP3.1.3.	1485	985	3100	1502	1598
	HP3.2.	1041	660	899	459	440
	HP3.3.	1462	816	28422	5444	22978
	HP3.4.	337	260	407806	195326	212480
	HP3.4.1.	0	0			
	HP3.4.2.	23	13	9	5	5
	HP3.4.3.	243	192	383812	194258	189553
	HP3.4.4.	7	4	25	15	9
	HP3.4.9.	64	51	23961	1048	2913
	HP3.5.	491	245	6188	1836	4352
HP3.6.	655	450	670509	156622	513887	

Categoría	Subcategoría ¹	IPS	IPS con reporte de balance	Activos	Pasivos	Patrimonio
P4: Prestadores de servicios auxiliares	Total	483	303	3135	935	2200
	HP4.1.	80	33	77	31	46
	HP4.2.	294	198	466	224	241
	HP4.9.	109	72	2593	680	1912
HP5: Minoristas y otros prestadores de bienes médicos	Total	70	43	89	41	48
	HP5.1.	7	4	7	5	2
	HP5.2.	63	39	82	36	46
HP6: Centros de promoción y prevención	HP6.1.	904	462	1710	647	1063
Total		8461	5535	12005420	3318197	8687223

2.3.3 Otros aspectos del sector

Según lo señalado por la Superintendencia Nacional de Salud (2020) se tienen datos relevantes como:

- Intervención forzosa para administrar a 14 IPS y 1 entidad paso a tener una vigilancia especial.
- 260 IPS de carácter privada fueron liquidadas de forma voluntaria, mientras que para este mismo periodo la liquidación de entidades públicas cerro con 32 IPS.
- 11 IPS presentaron acuerdos de restructuración de pasivos.
- 14.492 millones de pesos impuestos en multas para IPS por fallas en la prestación de los servicios de salud e incumplimiento en el flujo de los recursos de la salud.
- 323 multas impuestas a IPS reportadas por los usuarios.

2.4 Análisis del macroentorno

2.4.1 Pestel

Tabla 25. Herramienta Pestel – factores políticos

Variables	Descripción de oportunidad y/o amenazas
Políticas de salud	Oportunidades La regulación y control permite una prestación de servicios salud de calidad y seguros para el usuario. Con la Resolución 3100 del 2019 el ministerio asegura que se cumplan con estándares mínimos que aseguren una prestación de servicios con calidad y adecuada. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019).
Migración Venezolanos	Amenazas La migración de venezolanos ha traído la exportación de enfermedades , proliferando en Colombia y aumentando el número de personas necesitadas por asistencia médica y bajos recursos.
Corrupción	Amenazas La corrupción en el sector salud, está en la celebración de contratos, y en la compra y entrega de medicamentos incumpliendo requisitos legales. (Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, 2021).
Cambio de Gobierno	Amenazas Cada cambio de gobierno se generan nuevas reformas y normas a la Salud, generando inestabilidad tributaria para el sistema de salud.

Tabla 26. Herramienta Pestel – factores económicos

Variables	Descripción de oportunidad y/o amenazas
Economía sector salud	Amenazas La economía va en descenso dado el retraso de los pagos por parte de las eps a las IPS y la alta demanda de servicios médicos. Coomeva debe a CENFISEM 40.000.000 de pesos por servicios prestados en tres años y debido a que es una entidad pequeña ese presupuesto la inestabilidad y la pone en riesgo financieramente
Acuerdo de punto final	Oportunidades Mayor eficiencia del gasto en salud, permitiendo sanear diferencias y deudas históricas del estado frente las entidades prestadoras de salud. Acuerdo de punto final del gobierno y el ministerio de salud. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019).
Rivalidad entre competidores	Amenazas Cuando aumenta la rivalidad entre competidores y la oferta, conlleva a la disminución de la demanda por los servicios del sector salud.
Mejoramiento de condiciones laborales de los trabajadores	Oportunidades La labor de los trabajadores se incentiva con el fin de mejorar la producción y las ganancias por los servicios prestados.

Tabla 27. Herramienta Pestel – factores socioculturales

Variables	Descripción de oportunidad y/o amenazas
Aumento de la expectativa de vida	Oportunidades Aumento del crecimiento poblacional como demanda potencial, la población del cesar sus diferentes municipios ha venido aumentando notablemente y en el período 2005-2020 tuvo un crecimiento de 416.950 habitantes pasando de 878.437 personas a 1.295.387. Un aumento del 47%, siendo uno de los más altos en el país en el período intercensal. (Centro de Estudios Socioeconómicos y Regionales – CESORE, 2020).
Poder de negociación	Amenazas Los clientes llevan una gran ventaja en términos y condiciones de la contratación, y cabe mencionar que son oportunistas en el momento de conciliar la cartera. Coomeva y Asmetsalud que son las EPS con las que ha tenido CENFISEM, contratos tipo capitación y por evento, son entidades que cancelan lo que les parece a través de conciliaciones que se llevan a cabo a su conveniencia, pasando por encima de tarifas y acuerdos contratados.
Pandemia sar-cov-2	Oportunidades La pandemia iniciada en el 2019 contribuyo al crecimiento de la entidad gracias a la venta de las diferentes pruebas Covid, a la predilección de la población de adquirir servicios en salud particular y domiciliarios, aumentando la demanda de los servicios en CENFISEM IPS y aumentando en un 50% los ingresos de la entidad en el periodo de restricción por contexto de la pandemia.
Educación	Amenazas La población por su bajo nivel educativo no cuenta con la información necesaria para acudir a los servicios de salud, por ende, un tratamiento oportuno.

Tabla 28. Herramienta Pestel – factores tecnológicos

Variables	Descripción de oportunidad y/o amenazas
Tecnología y costo	Oportunidades Permite a la institución optimizar procesos de detección de enfermedades y agilizar el proceso en las consultas. CENFISEM IPS ha adquirido equipos nuevos y de vanguardia de baja y mediana complejidad para complementar y mejorar la calidad en la prestación del servicio, como electrocardiógrafos monitores de signos vitales equipo de diagnóstico para laboratorio hormonas y marcadores tumorales, equipos para rehabilitación y las diferentes terapias físicas y ocupacionales.
	Amenazas Para ampliar los servicios y hacerlos integrales la institución requiere comprar un equipo de radiología cotizado en 240.000.000 de pesos, lo que asciende a casi 400000000 de pesos con todo lo necesario para su implementación incluida la infraestructura, siendo un costo bastante alto, representativo en cuanto al presupuesto con el que cuenta la entidad, lo que entorpece un poco el desarrollo del proyecto.

Tabla 29. Herramienta Pestel – factores ecológicos

Variables	Descripción de oportunidad y/o amenazas
Regulación ambiental	Oportunidades A través del manejo integral de residuos, la IPS se hace amigable con el medio ambiente y adopta las medidas necesarias para las actividades de prevención, almacenamiento y transporte, de esta manera, promueve el reciclaje y el uso de materiales biodegradables y reutilizables.
	Amenazas La evaluación del impacto ambiental y evaluación de riesgos en miras de la expansión operacional genera demoras
Clima	Amenazas Los efectos más importantes sobre la salud son el estrés calórico y el aumento de la prevalencia de enfermedades transmitidas por vectores y por el agua.

Tabla 30. Herramienta Pestel – factores legales

Variables	Descripción de oportunidad y/o amenazas
Programas de inclusión social	Oportunidades Permite que la IPS sea reconocida y elegida por su prestación digna equitativa de calidad e integral con todo tipo de usuarios. Acogiéndose a los programas de inclusión social
Obtención de licencias y certificaciones	Oportunidades El ministerio de salud capacita a las instituciones de salud en la obtención de licencias y certificación de calidad regulados. El ministerio suministra bases teóricas guías y protocolos establecidos junto a capacitaciones ofrecidas por las secretarías de salud y laboratorios de salud pública departamentales que contribuyen a mejorar los procesos, llevar a cabo los debidos procesos, y actualizarse para prestar servicios con calidad. Guías de atención integral del ministerio. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019).
Ley 100	Oportunidades Serie de leyes y normas que ordenan el proceder del sector y de las empresas en los principios de universalidad, integralidad, obligatoriedad y libre escogencia.

2.4.2 Evaluación de factores externos

Mediante la matriz de los factores externos – MEFE se logra establecer si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o no para la institución. Por tanto, se deben identificar las fuerzas ambientales no controlables de carácter externo, las oportunidades como elementos potenciales que permitan el crecimiento, y las amenazas como los aspectos negativos y/o problemas. Partiendo de los elementos identificados se realiza un análisis cuantitativo al comparar el peso ponderado total de las oportunidades vs las amenazas.

Tabla 31. Matriz MEFE

#	Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
1	La regulación y control permite una prestación de servicios salud de calidad y seguros para el usuario.	0,06	3	0,18
2	Mayor eficiencia del gasto en salud, permitiendo sanear diferencias y deudas históricas del estado frente las entidades prestadoras de salud.	0,06	4	0,24
3	Aumento del crecimiento poblacional como demanda potencial	0,05	4	0,2
4	Tecnologías y equipos nuevos que permite a la institución optimizar procesos de detección de enfermedades y agilizar el proceso en las consultas.	0,05	4	0,2
5	Los programas de inclusión social permiten que la IPS sea reconocida y elegida por su prestación integral con todo tipo de usuarios.	0,08	4	0,32
6	El Ministerio de Salud capacita a las instituciones de salud en la obtención de licencias y certificación de calidad regulados.	0,06	3	0,24
7	La regulación ambiental se hace amigable con el medio ambiente y adopta las medidas necesarias para las actividades de prevención, almacenamiento y transporte.	0,04	3	0,12
8	La pandemia genero el aumento la demanda de los servicios y aumento en un 50% los ingresos de la entidad en el periodo de restricción.	0,06	4	0,24
9	Serie de leyes y normas que ordenan el proceder del sector y de las empresas en los principios de universalidad, integralidad, obligatoriedad y libre escogencia.	0,05	3	0,15
10	La labor de los trabajadores se incentiva con el fin de mejorar la producción y las ganancias por los servicios prestados.	0,04	3	0,12
Total		0,55	N.A.	2,01
#	Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
1	La evaluación del impacto ambiental y evaluación de riesgos en miras de la expansión operacional genera demoras.	0,04	2	0,08
2	La economía va en descenso dado el retraso de los pagos a las IPS y la alta demanda de servicios médicos.	0,06	1	0,06
3	Los clientes llevan una gran ventaja en términos y condiciones de la contratación, y cabe mencionar que son oportunistas en el momento de conciliar la cartera	0,05	1	0,05
4	El costo de los equipos radiológicos es bastante alto, representativo en cuanto al presupuesto con el que cuenta la entidad, lo que entorpece un poco el desarrollo del proyecto.	0,06	2	0,12
5	Cuando aumenta la rivalidad entre competidores y la oferta, conlleva a la disminución de la demanda por los servicios del sector salud.	0,04	2	0,08
6	Los efectos más importantes sobre la salud son el estrés calórico y el aumento de la prevalencia de enfermedades transmitidas por vectores y por el agua	0,02	2	0,04
7	La población por su bajo nivel educativo no cuenta con la información necesaria para acudir a los servicios de salud, por ende, un tratamiento oportuno.	0,05	2	0,1

#	Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado
8	La migración de venezolanos ha traído la exportación de enfermedades , proliferando en Colombia y aumentando el número de personas necesitadas por asistencia médica y bajos recursos.	0,04	1	0,04
9	La corrupción en el sector salud, está en la celebración de contratos, y en la compra y entrega de medicamentos incumpliendo requisitos legales.	0,06	1	0,06
10	Cada cambio de gobierno se generan nuevas reformas y normas a la Salud , generando inestabilidad tributaria para el sistema de salud.	0,03	2	0,06
Total		0,45	N.A.	0,74
Total MEFE				2,75

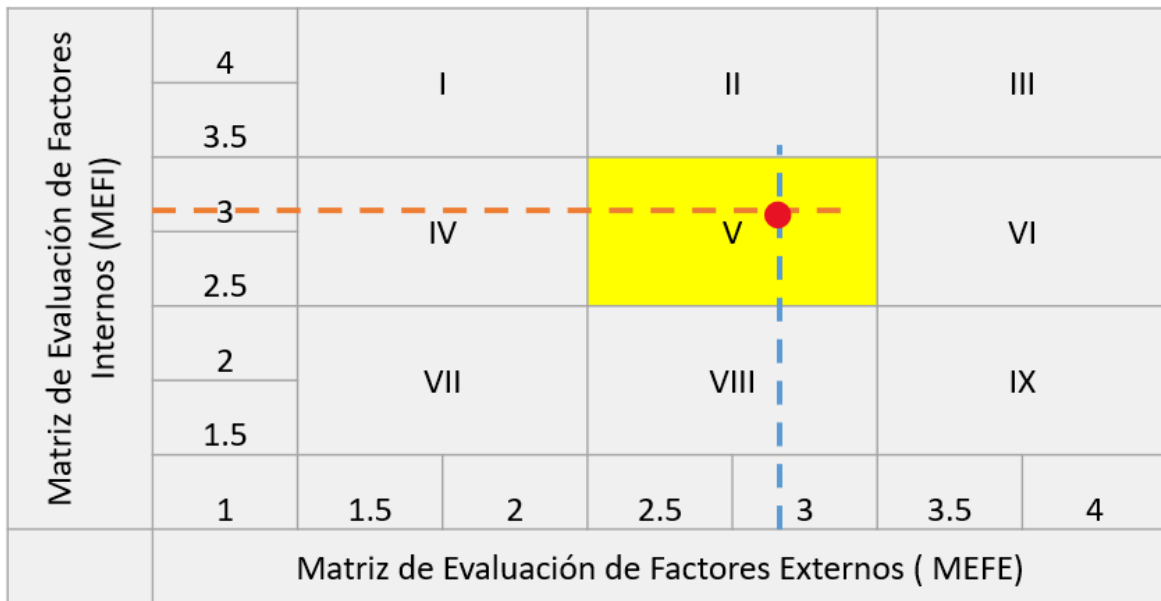
De acuerdo al resultado la calificación obtenida (2,75) en la matriz MEFE muestra a CENFISEM IPS en una posición fuerte al sobrepasar la media de ponderación de 2,5. Este indicador mide el peso que tienen las oportunidades superando el valor de las amenazas, es decir que se tiene un mercado potencial y se debe explotar. Los factores externos están afectando de forma positivo el desarrollo de la entidad, siendo potenciales para su crecimiento y expansión. De acuerdo a los factores analizados con mayor influencia se debe mantener y seguir potenciando los procesos de inclusión social ya que al ser una entidad particular es necesario que abarque todo tipo de población que incluye la región. La pandemia por COVID-19 dejó excelentes utilidades hablando muy bien de la implementación y manejo del plan de contingencia para aprovechar mantenerse frente a situaciones de riesgo, siendo una entidad que da buen manejo y sabe utilizar las oportunidades. En cuanto a las amenazas las estrategias deben ir enfocadas al manejo de respuesta de las entidades competidoras ante cualquier proyecto que se ponga en marcha, su análisis reducción de riesgo a la hora de implementar servicios con los que ya cuenten o les hagan faltan.

2.5 Postura estratégica de la organización

2.5.1 Matriz Interna y Externa

La matriz Interna Externa representa una herramienta con las diferentes divisiones de la organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. Las puntuaciones ponderadas totales de la MEFI en el eje x y de la MEFE en el eje y.

Figura 14. Matriz interna y externa



Al graficar la matriz interna y externa, MEFE 2,75 Y MEFI 2,6, el resultado permite identificar la ubicación de la IPS en el cuadrante V, este índice señala que puede administrarse mejor con las estrategias de mantener y conservar. Lo anterior indica que la empresa CENFISEM IPS debe tener como estrategias la penetración del mercado y el desarrollo de productos. Fortaleciendo así los servicios con los que ya se cuenta con implementación e inversión en nueva

tecnología para completar la integridad de los mismos y dar manejo a la competencia en el momento de aprovechar el mercado, los servicios similares, precios y entidades que abarcan.

2.5.2 Matriz PEYEA

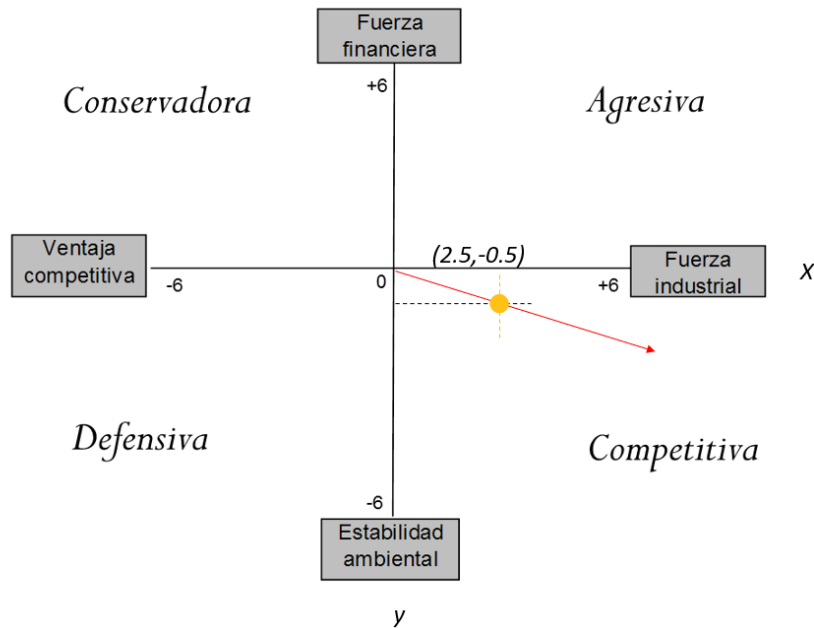
La Matriz PEYEA (Posición estratégica y evaluación de acciones) es una importante herramienta para definir estrategias. Está formada por un esquema de cuatro cuadrantes, cada cuadrante establece una estrategia sea agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Estos ejes se establecen en dos dimensiones, la dimensión interna comprendida por la fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y la dimensión externa por la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI).

Tabla 32. Matriz PEYEA

Fuerza Financiera (FF)	Valor Numérico	Estabilidad Entorno (EE)	Valor Numérico
Rentabilidad	+ 5	Poder negociación externo	-5
Poder de negociación interno	+ 2	Economía sector salud	-3
Manejo de Cobros	+ 1	Licencias y certificaciones	-1
Sistema Contable	+ 4	Tecnología y costo	-5
TOTAL	+12	TOTAL	-14
Valor Promedio	+ 3	Valor Promedio	-3.5

Ventaja Competitiva (VC)	Valor Numérico	Fuerza Industria (FI)	Valor Numérico
Calidad	-1	Estrategias de marketing y mercadeo	5
Equipos médicos	-2	Servicios Integrales	4
Software en Salud	-1	Gestión Estratégica	1
Atención al cliente	-1	Personal Calificado	5
TOTAL	-5	TOTAL	15
Valor Promedio	-1.3	Valor Promedio	3,75

Figura 15. Representación gráfica matriz PEYEA



Analizando las 30 variables más influyentes de los distintos campos, definidas en sus posiciones estratégicas interna y externa, se concluye que las estrategias más adecuadas son de tipo competitivo, ubicado en el cuadrante IV del plano cartesiano referenciando una posición competitiva fuerte y un crecimiento lento en el mercado. Estas estrategias deben estar orientadas a la diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación conglomerado y asociaciones. Las acciones deben estar encaminadas a ser agresivas más adelante y crear nuevas alianzas estratégicas, para acelerar el avance de la entidad y su posicionamiento, en cuanto aumento de la rentabilidad, adquisición de clientes, negociación contractual.

2.6 Formulación de la estrategia

2.6.1 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa – MEPC

Mediante la matriz de la planificación estratégica cuantitativa – MPEC se evalúa de manera objetiva las diversas estrategias que la empresa puede implementar a partir del grado de posibilidad de mejora de aquellos aspectos clave que son críticos para lograr el éxito y que están relacionados con factores externos e internos mostrando su impacto de forma acumulada (Fred, 2008).

Tabla 33. Matriz de planeación estratégica cuantitativa - fortalezas

#	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa Factores claves	Diversificación horizontal			Diversificación en conglomerado		Diversificación concéntrica		Empresas de riesgo compartido			
		P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA		
1	El gerente tiene en proceso la planificación estratégica para el cumplimiento de objetivos a largo plazo.	0,06	5	0,3	4	0,24	5	0,3	2	0,12		
2	Programa y política de calidad, seguridad del paciente y atención que optimiza los procesos que contribuyen a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	1	0,05		
3	Contamos con dos softwares contables que se complementan y ayudan a llevar al día la contabilidad.	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	1	0,04		
4	Profesional contable altamente calificado y con experiencia específica en salud.	0,05	4	0,2	2	0,1	4	0,2	3	0,15		
5	Contratos, acuerdos comerciales y variedad de servicios que aumentan la rentabilidad de la institución.	0,04	5	0,2	5	0,2	5	0,2	3	0,12		
6	Calidez y calidad en la atención	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1		
#	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa Factores claves	P	A	PTA	Diversificación horizontal		Diversificación en conglomerado		Diversificación concéntrica		Empresas de riesgo compartido	
					A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA

#	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa		Diversificación horizontal		Diversificación en conglomerado		Diversificación concéntrica		Empresas de riesgo compartido	
	Factores claves	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
	Fortalezas									
7	La mayor parte de los servicios requeridos para atención en el municipio de San Alberto se encuentran en CENFISEM IPS	0,04	5	0,2	4	0,16	4	0,16	2	0,08
8	Somos la única entidad del municipio que cuenta con un software en salud, completo y actualizado de acuerdo a las normas establecidas por el ministerio	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
9	La mayor parte de los equipos con los que cuenta CENFISEM son nuevos	0,04	5	0,2	4	0,16	5	0,2	2	0,08
10	Profesionales técnicos y tecnólogos altamente calificados y con experiencia.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14
	Totales	0,5	41	2,04	36	1,79	40	2,00	21	1,06

Tabla 34. Matriz de planeación estratégica cuantitativa - debilidades

#	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa		Diversificación horizontal		Diversificación en conglomerado		Diversificación concéntrica		Empresas de riesgo compartido	
	Factores claves	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
	Debilidades									
1	Infraestructura con necesidad de modernización, debido a la falta de proyección en los procesos de crecimiento de la entidad.	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	3	0,27
2	Estrategias débiles con procesos no establecidos, debido a la poca inversión para llevar a cabo el marketing digital.	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08	1	0,02
3	El 80% del personal es por contrato prestación de servicios	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0
4	Cartera amplia con poco movimiento y recuperación.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5	Personal con poca experiencia para el manejo de herramientas contables	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	1	0,04
6	Falta de experiencia en contratación y enlaces con nuevos contratos	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12
7	Falta de recursos suficientes para la compra inmediata del equipo de radiología y la ampliación de los servicios	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15

#	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa	Diversificación horizontal			Diversificación en conglomerado		Diversificación concéntrica		Empresas de riesgo compartido	
	Factores claves	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
	Debilidades									
8	En la modalidad de contratación no se disponen médicos especialistas en medicina laboral obra labor sino por evento. .	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06	1	0,02
9	Los clientes no cumplen con las fechas determinadas de los créditos	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
10	La falta de equipo de radiología propio hace que algunas veces la entrega de este tipo de resultados se retrase.	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	1	0,09
	Totales	0,5	30	1,49	28	1,4	32	1,6	18	0,96

Tabla 35. Matriz de planeación estratégica cuantitativa - oportunidades

#	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa	Diversificación horizontal			Diversificación en conglomerado		Diversificación concéntrica		Empresas de riesgo compartido	
	Factores claves	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
	Oportunidades									
1	La regulación y control permite una prestación de servicios salud de calidad y seguros para el usuario.	0,06	5	0,3	4	0,24	5	0,3	1	0,06
2	Mayor eficiencia del gasto en salud, permitiendo sanear diferencias y deudas históricas del estado frente las entidades prestadoras de salud.	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
3	Aumento del crecimiento poblacional como demanda potencial	0,05	5	0,25	4	0,2	5	0,25	2	0,1
4	Tecnologías y equipos nuevos que permite a la institución optimizar procesos de detección de enfermedades y agilizar el proceso en las consultas.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5	Los programas de inclusión social, permiten que la IPS sea reconocida y elegida por su prestación integral con todo tipo de usuarios.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	0	0
6	El Ministerio de Salud capacita a las instituciones de salud en la obtención de licencias y certificación de calidad regulados.	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18	1	0,06

#	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa		Diversificación horizontal		Diversificación en conglomerado		Diversificación concéntrica		Empresas de riesgo compartido	
	Factores claves	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
	Oportunidades									
	Factores claves	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
	Oportunidades									
7	La regulación ambiental se hace amigable con el medio ambiente y adopta las medidas necesarias para las actividades de prevención, almacenamiento y transporte.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
8	La pandemia genero el aumento la demanda de los servicios y aumento en un 50% los ingresos de la entidad en el periodo de restricción.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12
9	Serie de leyes y normas que ordenan el proceder del sector y de las empresas en los principios de universalidad, integralidad, obligatoriedad y libre escogencia.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	2	0,1
10	La labor de los trabajadores se incentiva con el fin de mejorar la producción y las ganancias por los servicios prestados.	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	0	0
	Totales	0,55	31	1,72	27	1,5	31	1,72	15	0,79

Tabla 36. Matriz de planeación estratégica cuantitativa - amenazas

#	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa		Diversificación horizontal		Diversificación en conglomerado		Diversificación concéntrica		Empresas de riesgo compartido	
	Factores claves	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
	Amenazas									
1	La evaluación del impacto ambiental y evaluación de riesgos en miras de la expansión operacional genera demoras .	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	0	0
2	La economía va en descenso dado el retraso de los pagos a las IPS y la alta demanda de servicios médicos.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	2	0,12
3	Los clientes llevan una gran ventaja en términos y condiciones de la contratación, y cabe mencionar que son oportunistas en el momento de conciliar la cartera.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1
4	Alto costo de los quipos	0,06	4	0,24	3	0,18	5	0,3	3	0,18

#	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa Factores claves	Diversificación horizontal			Diversificación en conglomerado		Diversificación concéntrica		Empresas de riesgo compartido	
		P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA
	Amenazas									
5	Cuando aumenta la rivalidad entre competidores y la oferta, conlleva a la disminución de la demanda por los servicios del sector salud.	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	2	0,08
6	Los efectos más importantes sobre la salud son el estrés calórico y el aumento de la prevalencia de enfermedades transmitidas por vectores y por el agua.	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	0	0
7	La población por su bajo nivel educativo no cuenta con la información necesaria para acudir a los servicios de salud, por ende, un tratamiento oportuno.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
8	La migración de venezolanos ha traído la exportación de enfermedades , proliferando en Colombia y aumentando el número de personas necesitadas por asistencia médica y bajos recursos.	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04
9	La corrupción en el sector salud, está en la celebración de contratos, y en la compra y entrega de medicamentos incumpliendo requisitos legales.	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
10	Cada cambio de gobierno se generan nuevas reformas y normas a la Salud , generando inestabilidad tributaria para el sistema de salud.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	0	0
	Totales	0,45	28	1,35	24	1,17	29	1,41	16	0,85
	TOTAL MEPC			6,6		5,86		6,73		3,66

Se establece que la estrategia más atractiva para cada uno de los factores de cambio tanto internos como externos de CENFISEM IPS es la “*diversificación concéntrica*”, es decir ampliar el mercado agregando productos a los servicios ya establecidos, que es el caso de la unidad de radiología al servicio de imágenes diagnósticas, sabiendo de acuerdo a los análisis que la demanda es alta y contribuyendo a la integralidad de lo que requieren los clientes a la hora de elegir la entidad por lo que se les ofrece. Con un ponderado de 6,73 y como segunda estrategia la “*diversificación horizontal*” con un total de 6.6, que sería contar con alternativas a la hora de competir por nuevos mercados favoreciendo la capitalización y buscando generar un alto rendimiento.

3. Capítulo prospectivo

3.1 Planteamiento del problema

CENFISEM IPS como solución en radiología para San Alberto Cesar, 2022-2026. Después de analizar aspectos relacionados con la atención y la rentabilidad de la entidad, se pudo observar que el no contar con la unidad de radiología representa riesgo de perder nuestros clientes y que la sostenibilidad financiera decaiga.

3.1.1 Objetivo

Implementar un plan estratégico para posicionar a CENFISEM IPS como solución en radiología para San Alberto Cesar, 2022-2026.

3.1.2 Justificación

CENFISEM IPS es una institución prestadora de servicios de salud especializada en medicina laboral que al analizar la competencia y las necesidades de la población en este campo identificó que se requiere un servicio integral en esta área, solo faltando para alcanzar este objetivo la unidad de radiología, que representaría para la entidad crecimiento y aumento de la rentabilidad, ya que a través del tiempo y la oferta del servicio se ha identificado que la demanda es alta para las imágenes diagnósticas y los exámenes de radiológicos ya que en San Alberto Cesar y sus alrededores solo se cuenta con un equipo de radiología obsoleto y que no da abasto con la población total que requiere este servicio, por lo tanto, es necesario que CENFISEM IPS, potencialice sus variables internas y reduzca su nivel de riesgo a factores externos para implementar este nuevo servicio.

Con el desempeño y desarrollo laboral desde que se agregaron los servicios de salud ocupacional, al pasar el tiempo los clientes presentan descontento por la necesidad de trasladarse a otra institución para terminar sus procesos de atención e ingresos, sumado al tiempo de espera que es prolongado para la realización del examen, lo que puede ser corregido haciendo la inversión e implementado la unidad de radiología, que después de analizarse también representa aumento en los ingresos ya que bajan los costos del pago por cada examen, y se puede prestar no solo en el área ocupacional, también en todos los otros servicios.

3.2 Análisis estructural

3.2.1 Listado de variables internas y externas con base en MEFI y MEFE

Tabla 37. Listado de variables internas y externas con base en MEFI y MEFE

Variables Internas	
1	Gestión Estratégica
2	Estrategias de marketing y mercadeo
3	Calidad
4	Poder de negociación
5	Sistema Contable
6	Manejo de Cobros
7	Informe Contable
8	Rentabilidad
9	Equipos médicos
10	Atención al cliente
11	Servicios Integrales
12	Software en Salud
13	Personal Calificado
14	Estabilidad Laboral
15	Infraestructura
16	Software contable
17	Políticas de crédito
18	Equipos médicos
19	Servicio de Exámenes Radiológicos
20	Disponibilidad Médicos Especialistas

Variables Externas	
1	Políticas de Salud
2	Economía Sector Salud
3	Acuerdo punto final
4	Aumento de la expectativa de Vida
5	Poder de negociación externa
6	Pandemia Sars Cov 2
7	Tecnología y costo
8	Regulación ambiental
9	Programas de inclusión social
10	Obtención de licencias y certificaciones

3.2.2 Software MICMAC

El análisis estructural MICMAC se determinan aquellas variables que tiene un mayor grado de influencias sobre el comportamiento de las demás y que permiten determinar el sistema de manera de general (Baena, 2015).

3.2.2.1 Lista de variables incluidas en el MICMAC

Tabla 38. Variables estratégicas en el MIC MAC

No	Variable	Siglas	Tipo
1	Gestión Estratégica	GEST	INTERNA
2	Estrategias de marketing y mercadeo	ESTM	INTERNA
3	Calidad	CALI	INTERNA
4	Poder de negociación Interno	PNGI	INTERNA
5	Sistema Contable	SISC	INTERNA
6	Manejo de Cobros	MANC	INTERNA
7	Informe Contable	INFC	INTERNA
8	Rentabilidad	RNTB	INTERNA
9	Equipos médicos	EQPM	INTERNA
10	Atención al cliente	ATCL	INTERNA
11	Servicios Integrales	SERI	INTERNA
12	Software en Salud	SOWS	INTERNA
13	Personal Calificado	PERC	INTERNA
14	Estabilidad Laboral	ESBL	INTERNA
15	Infraestructura	INFT	INTERNA
16	Software contable	SOWC	INTERNA
17	Políticas de crédito	PLTC	INTERNA
18	Presupuesto Radiología	PRTP	INTERNA
19	Servicio de Exámenes Radiológicas	SERX	INTERNA
20	Disponibilidad Médicos Especialistas	DMES	INTERNA
21	Políticas de Salud	PLTS	EXTERNA
22	Económica Sector Salud	ECSC	EXTERNA
23	Acuerdo punto final	ACPF	EXTERNA
24	Aumento de la expectativa de Vida	AEXV	EXTERNA
25	Poder de negociación externa	PNGE	EXTERNA
26	Pandemia SARS COV 2	COVD	EXTERNA
27	Tecnología y costo	TYCS	EXTERNA
28	Regulación ambiental	REGA	EXTERNA
29	Programas de inclusión social	PGIS	EXTERNA
30	Obtención de licencias y certificaciones	LICC	EXTERNA

3.2.2.2 Matriz de evaluación MICMAC

Figura 16. Matriz de Evaluación MICMAC

	1 : GEST	2 : ESTM	3 : CALI	4 : PNGI	5 : SISC	6 : MANC	7 : INFC	8 : RNTB	9 : EQPM	10 : ATCL	11 : SERI	12 : SOWS	13 : PERC	14 : ESBL	15 : INFT	16 : SOWC	17 : PLTC	18 : PRPT	19 : SERX	20 : DMES	21 : PLTS	22 : ECSC	23 : ACPF	24 : AEXV	25 : PNGE	26 : COVD	27 : TYCS	28 : REGA	29 : PGIS	30 : LICC	
1 : GEST	0	2	3	1	1	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	3	1	3	3	3	3	0	0	1	1	1	3	1	1	2	
2 : ESTM	2	0	0	1	0	1	0	0	2	0	3	1	0	0	4	0	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	1
3 : CALI	3	1	0	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3	0	2	1	1	0	3	1	3	1	0	1	1	2	1	3	1	4	
4 : PNGI	1	0	0	0	3	3	2	3	1	0	1	0	0	1	0	2	3	3	0	0	1	1	2	1	3	0	2	0	0	0	
5 : SISC	1	0	1	2	0	3	3	3	0	0	1	0	0	1	0	2	2	2	1	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0	0	
6 : MANC	2	0	1	3	3	0	3	4	2	0	1	0	0	0	0	2	3	4	3	0	0	1	1	0	2	0	1	0	0	1	
7 : INFC	1	0	2	4	3	2	0	2	0	0	0	0	0	1	0	4	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	
8 : RNTB	3	2	2	4	4	4	3	0	3	0	4	0	3	3	0	4	3	4	3	3	1	2	1	0	3	3	4	0	0	2	
9 : EQPM	2	1	1	0	0	0	0	2	0	2	3	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	1	0	1	3	0	1	3	
10 : ATCL	1	2	1	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	3	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
11 : SERI	4	2	2	0	0	0	0	3	1	3	0	1	0	1	1	1	0	2	1	2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	2	
12 : SOWS	1	1	3	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	
13 : PERC	2	2	3	2	0	3	3	1	0	1	2	0	0	0	2	0	1	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	
14 : ESBL	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
15 : INFT	1	0	2	0	0	0	0	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	0	1	2	1	3	
16 : SOWC	0	0	0	1	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
17 : PLTC	1	0	0	3	2	3	2	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	3	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	
18 : PRPT	3	1	0	0	1	0	2	3	2	0	2	0	0	1	1	3	3	0	4	1	0	0	1	0	1	2	4	0	0	2	
19 : SERX	4	3	3	2	1	1	2	4	3	4	4	1	1	2	3	1	3	4	0	1	1	2	2	1	1	1	4	1	2	3	
20 : DMES	1	0	3	0	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
21 : PLTS	1	0	2	0	0	1	0	1	1	1	1	2	0	0	0	1	0	1	3	1	0	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3
22 : ECSC	1	0	2	2	1	1	0	2	0	0	0	0	1	3	0	0	1	2	2	1	1	0	1	0	2	0	2	0	0	1	
23 : ACPF	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	
24 : AEXV	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3	1	1	0	0	0	0	2	2	1	1	0		
25 : PNGE	1	0	0	3	2	3	1	3	1	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
26 : COVD	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
27 : TYCS	2	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	0	0	0	2	0	4	4	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	
28 : REGA	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	3	
29 : PGIS	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	
30 : LICC	1	1	3	2	0	0	0	2	3	2	2	2	2	0	2	1	0	1	3	1	3	1	0	1	1	2	1	2	1	0	

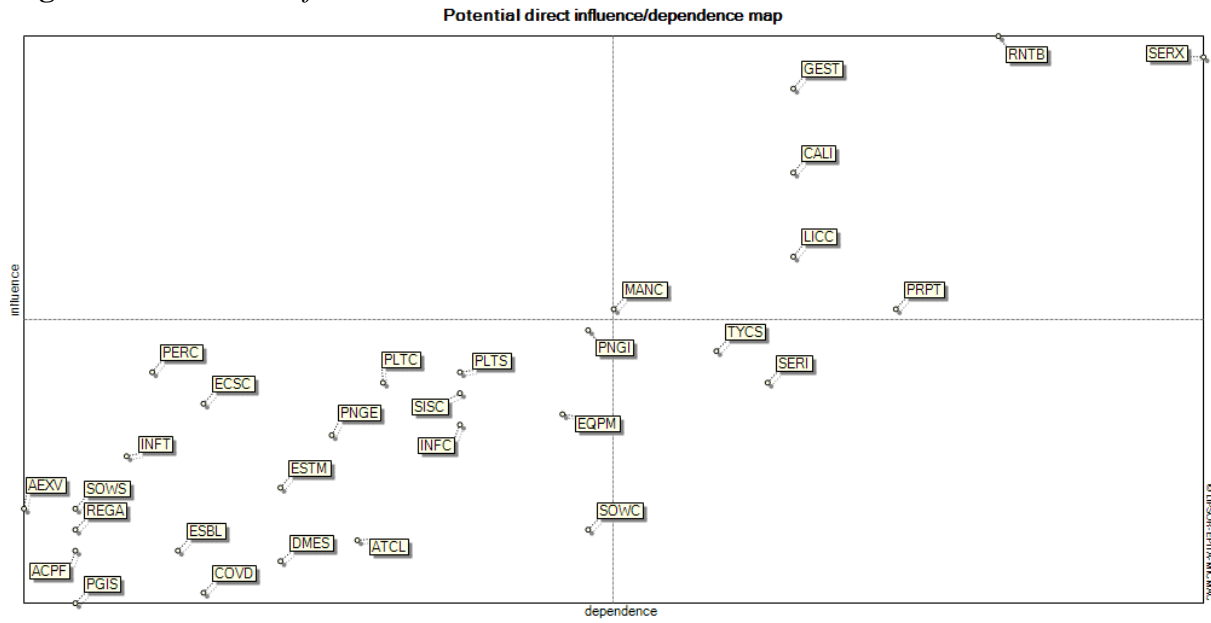
3.2.2.3 Características de la matriz

Figura 17. Características de la matriz MICMAC

INDICATOR	VALUE
Matrix size	30
Number of iterations	5
Number of zeros	452
Number of ones	214
Number of twos	117
Number of threes	93
Number of P	24
Total	448
Fillrate	49,77778%

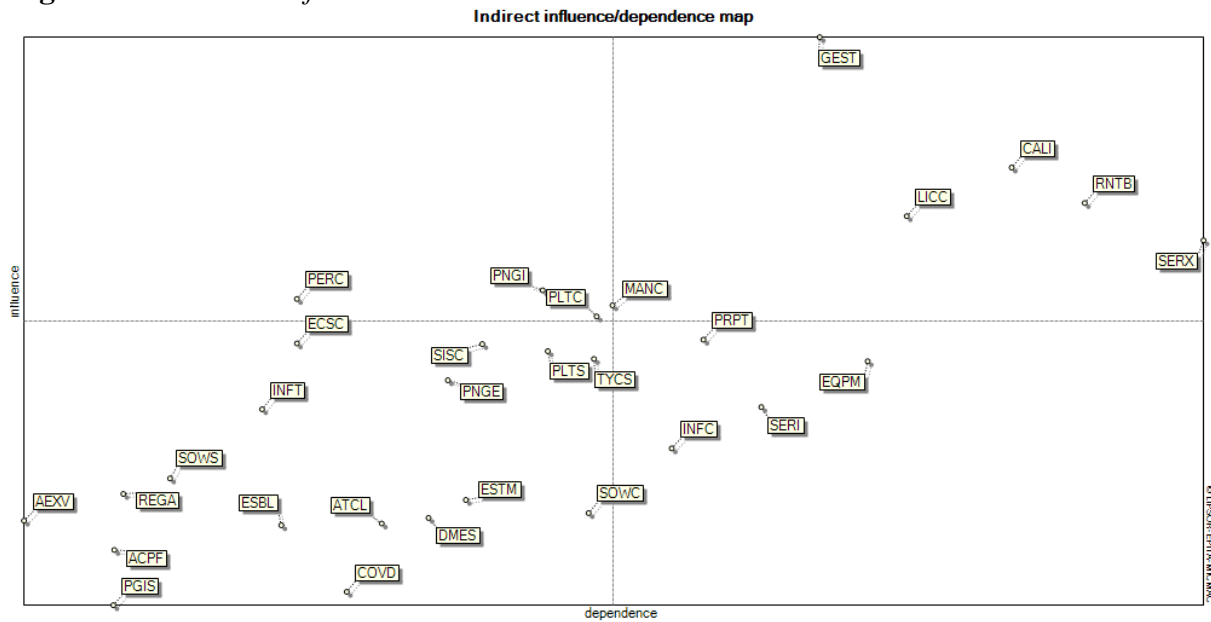
3.2.2.4 Plano de influencias directas

Figura 18. Plano de influencias directa



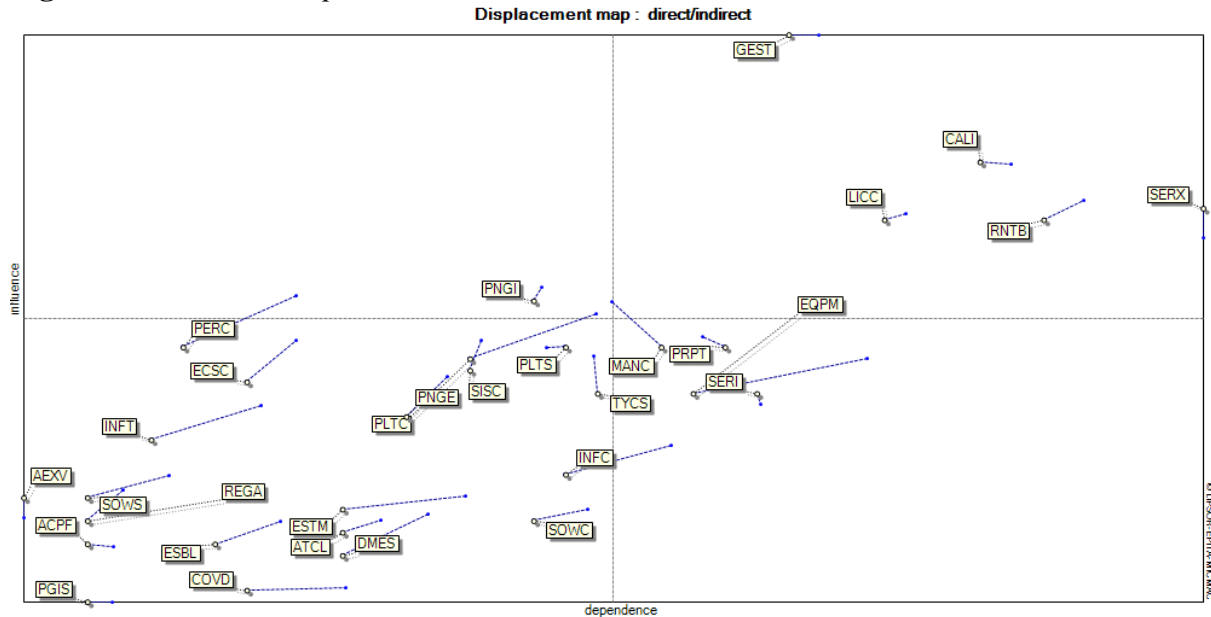
3.2.2.5 Plano de influencias indirectas

Figura 19. Plano de influencias indirectas



3.2.2.6 Plano de desplazamientos

Figura 20. *Plano de desplazamiento*



3.2.3 Lista de variables estratégicas

Las variables estratégicas son el resultado de la evaluación del software MICMAC y con estas se generaron las siguientes estrategias.

- *GEST*: *gestión estratégica*. Actividades desarrolladas por la gerente encaminada al cumplimiento de los objetivos.
- *CALI*: *calidad*. La implementación del sistema de gestión de calidad.
- *RNTB*: *rentabilidad*. Indicador que permite medir la eficiencia que se alcanza financieramente durante su operación.
- *EQPM* *equipos médicos*. La IPS cuenta con la mayoría de los equipos nuevos.
- *SERI* *servicios integrales*. La mayor parte de los servicios requeridos para atención en el municipio de San Alberto se encuentran en CENFISEM IPS, representados en los servicios ofertados.

- *SERX servicios de exámenes radiológicos.* Diagnostico radiológico mediante maquinaria y equipo.

3.3 Diseño y construcción de escenarios

3.3.1 Perfil de expertos

- *Experto N° 1.* Katherine Villamizar Meneces, 36 años, profesión Bacteriología, se desempeña como Gerente General en CENFISEM IPS de San Alberto, Cesar.
- *Experto N°2.* Silvia Juliana Arenas Arenas, 28 años, profesión Médica General se desempeña como médica hospitalaria en el Hospital Universitario de Santander de Bucaramanga, Santander.
- *Experto N° 3:* Greidy Geraldine Barbosa Yaruro, 24 años, profesión Odontóloga General, se desempeña como Odontóloga General en el Hospital Regional Norte de Tarra, Norte de Santander.
- *Experto N° 4:* Emmy Liscano Novoa, 42 años, profesión Fisioterapeuta, se desempeña como Representante Legal de CENFISEM IPS de San Alberto, Cesar.
- *Experto N° 5:* Katia Marcela Mier González, 40 años, profesión Ingeniera de Producción y Coordinadora de Calidad y Auditoria en Salud en CENFISEM IPS.

3.3.1.1 Ponderación de expertos

Se relaciona la ponderación de expertos tomando en cuenta las variables estratégicas:

- *Experto N° 1.* Katherine Villamizar Meneces/ Grupo de expertos: A/ Peso: 1.
- *Experto N°2.* Silvia Juliana Arenas Arenas / Grupo de expertos: A/ Peso: 1.

- *Experto N° 3:* Greidy Geraldine Barbosa Yaruro / Grupo de expertos: A/ Peso: 1.
- *Experto N° 4:* Emmy Liscano Novoa / Grupo de expertos: A/ Peso: 1.
- *Experto N° 5:* Katia Marcela Mier González / Grupo de expertos: A / Peso: 1.

3.3.1.2 Descripción de las hipótesis

Tabla 39. *Hipótesis según las variables estratégicas*

Variable estratégica	Sigla	Hipótesis	Objetivo Estratégico
Gestión Estratégica	GEST	¿Qué tan probable es que el gerente de CENFISEM IPS haya cumplido el plan estratégico en un 90% de la puesta en marcha para la Unidad Radiológica al año 2026?, contando que en la actualidad se encuentre en etapa de formalización, proporcional al 10%.	Cumplir con mínimo el 90% del plan estratégico diseñado para implementación de la unidad de Radiología de CENFISEM IPS al año 2026
Calidad del servicio	CALI	¿Qué tan probable es que se implemente el sistema de gestión de calidad integrado en el 80% de las operaciones de CENFISEM IPS al año 2026? actualmente el sistema de gestión de calidad de la institución no se encuentra integrado lo que equivale a un 1 % del proceso	Implementar el sistema de gestión de calidad integrado en el 80% de las operaciones de CENFISEM IPS al año 2026.
Rentabilidad	RNTB	¿Qué tan probable es el incremento del 40% de la rentabilidad sobre ventas al implementar los servicios radiológicos de CENFISEM IPS al año 2026?, del año 2019 a 2022 la rentabilidad anual ha sido aproximadamente de un 20%	Obtener una rentabilidad sobre ventas del 40% al implementar los servicios radiológicos de CENFISEM IPS al año 2026.
Equipos médicos	EQPM	¿Qué tan probable es que se amplíe a un 70% los equipos médicos con tecnología de punta en CENFISEM IPS al año 2026?, En el 2022 CENFISEM IPS cuenta con un 50% de equipos nuevos.	Incrementar al 70 % los equipos médicos con tecnología de punta que dispone CENFISEM IPS al año 2026.
Servicios Integrales	SERI	¿Qué tan probable es que para el 2026 se preste el 80% de los servicios de salud básicos de baja y mediana complejidad en CENFISEM IPS requeridos por la comunidad?, del 2019-2022 CENFISEM IPS presta un 50% de servicios básicos de baja y mediana complejidad a la comunidad de San Alberto.	Lograr que en el año 2026 CENFISEM IPS preste todos los servicios básicos de mediana y complejidad para la comunidad de San Alberto
Servicios Radiológicos	SERX	¿Qué tan probable es que para el 2026 se cuente con la Unidad Radiológica de CENFISEM IPS? teniendo en cuenta que al año 2022 la institución no cuenta con el servicio de radiología	Implementar completamente la Unidad Radiológica de CENFISEM IPS para el año 2026.

3.4 Técnica recomendada ---- SMIC

3.4.1 Software SMIC

3.4.1.1 Presentación de escenarios probables en forma de histograma

Figura 21. Histograma de probabilidades de escenarios experto 1
Histograma de probabilidad des los escenarios (KATHERINE)

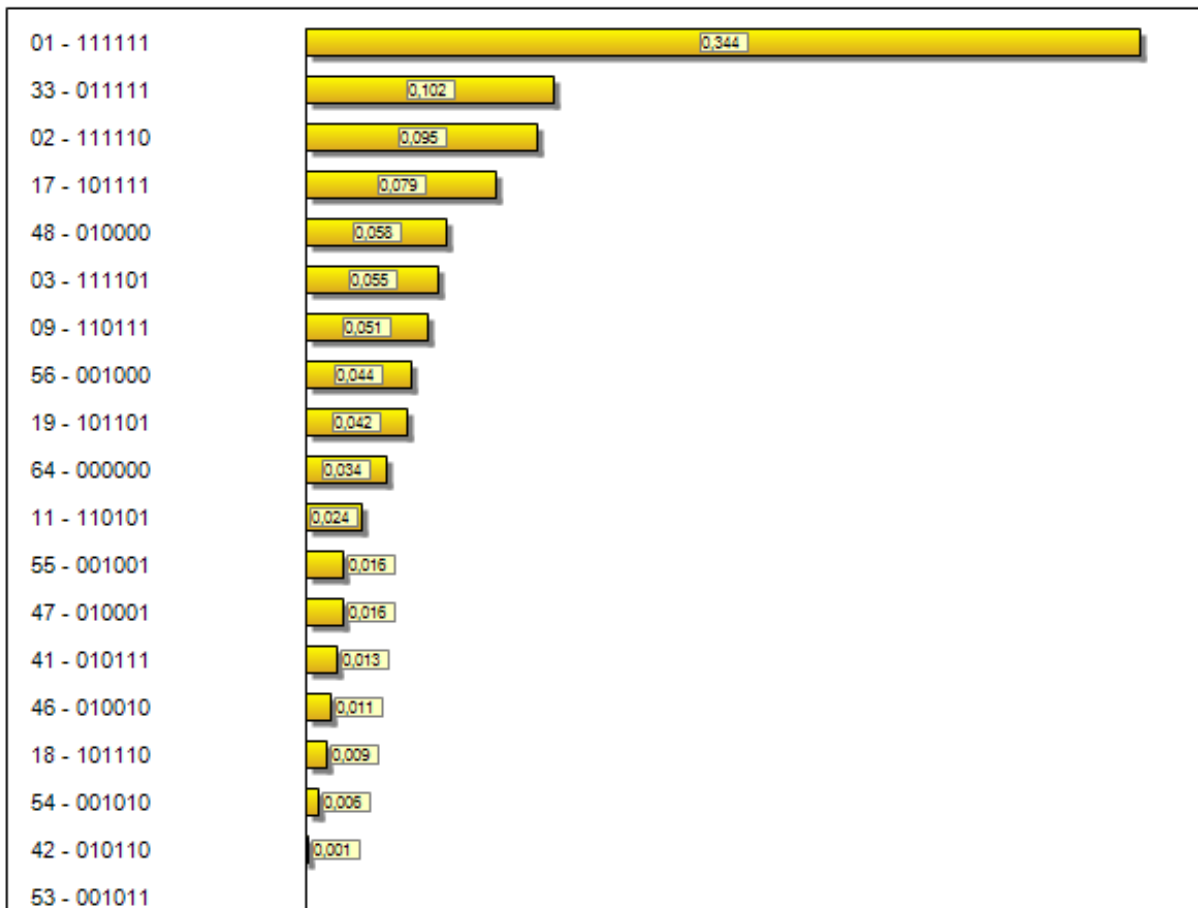


Figura 22. *Histograma de probabilidades de escenarios experto 2*

Histograma de probabilidad des los escenarios (SILVIA)

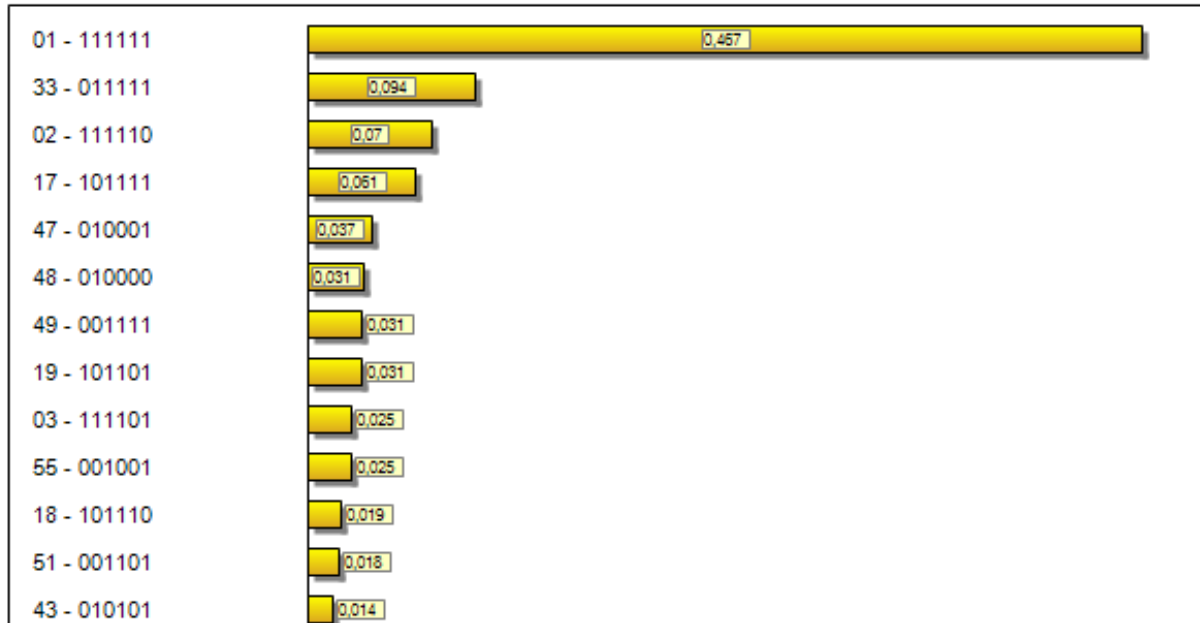


Figura 23. *Histograma de probabilidades de escenarios experto 3*

Histograma de probabilidad des los escenarios (GREIDY)

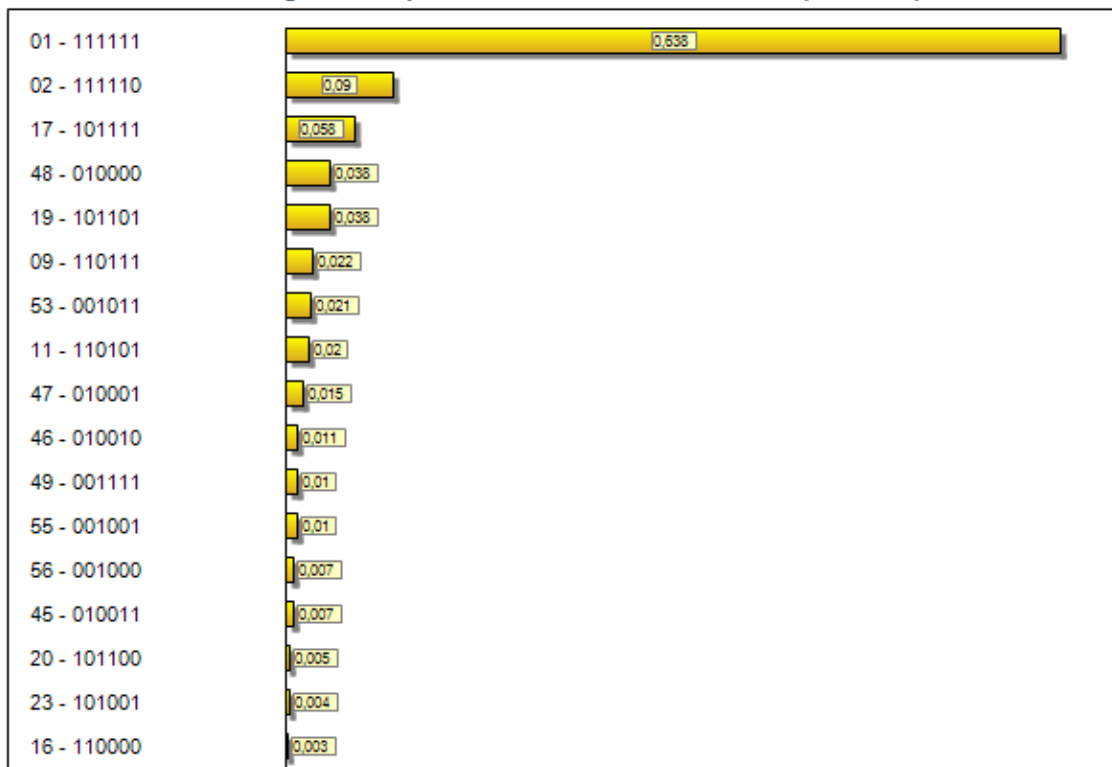


Figura 24. *Histograma de probabilidades de escenarios experto 4*

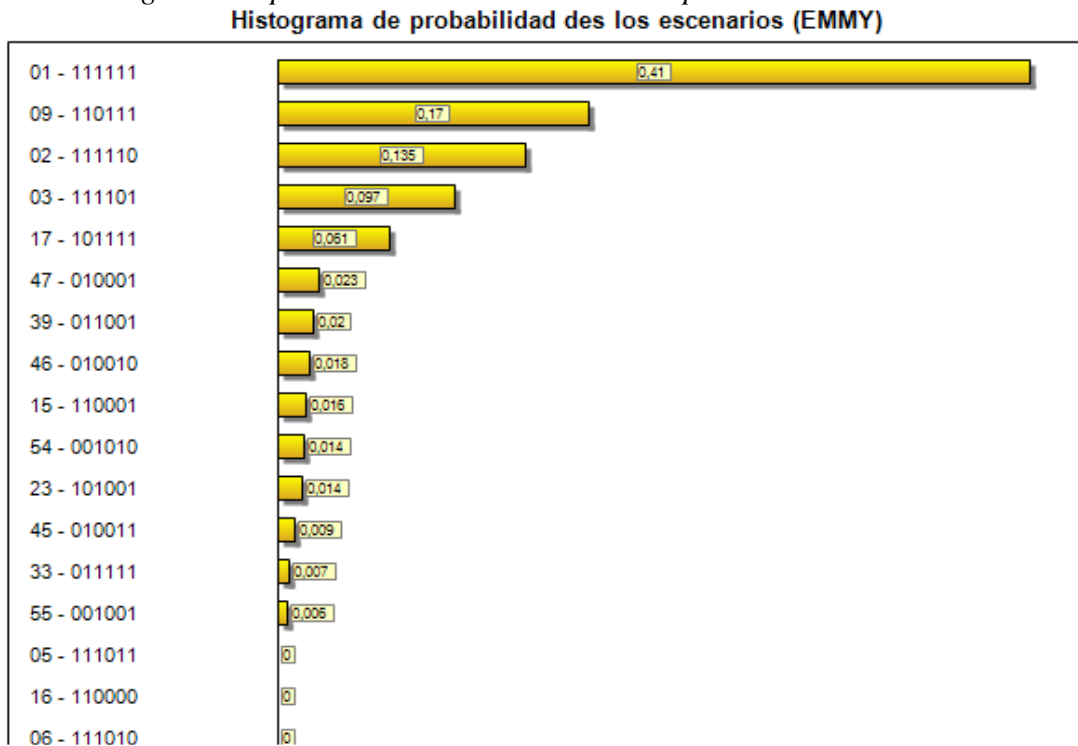


Figura 25. *Histograma de probabilidades de escenarios experto 5*

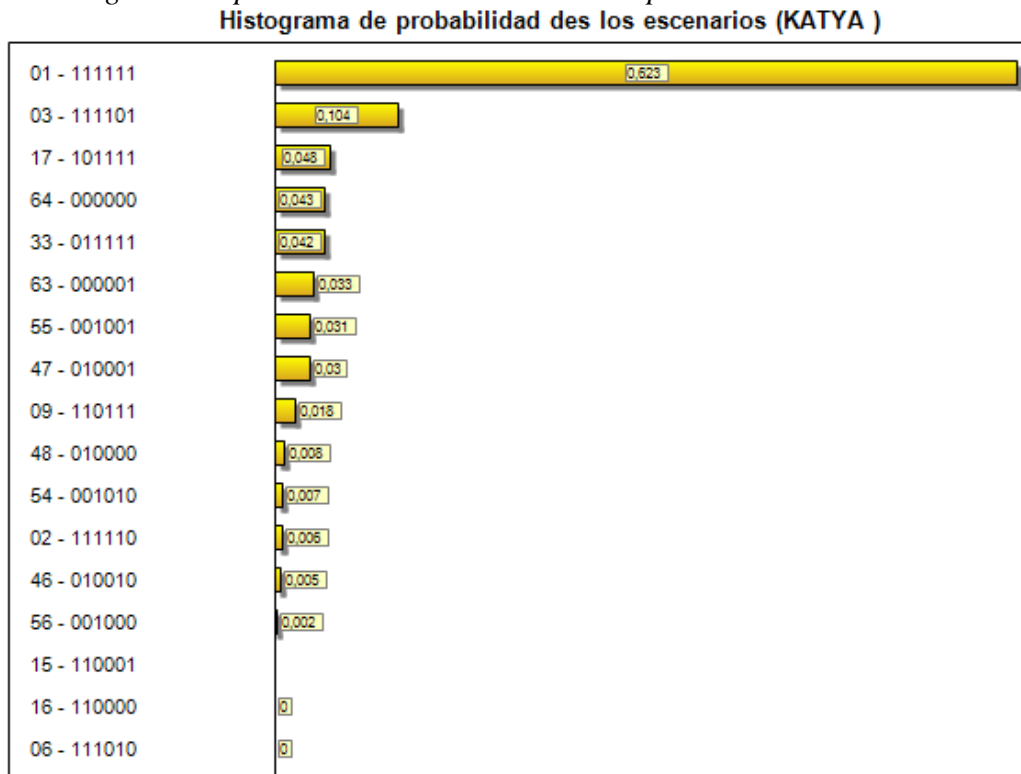


Figura 26. *Histograma escenarios grupo de expertos*

Histograma de probabilidad des los escenarios (CENFISEM IPS)

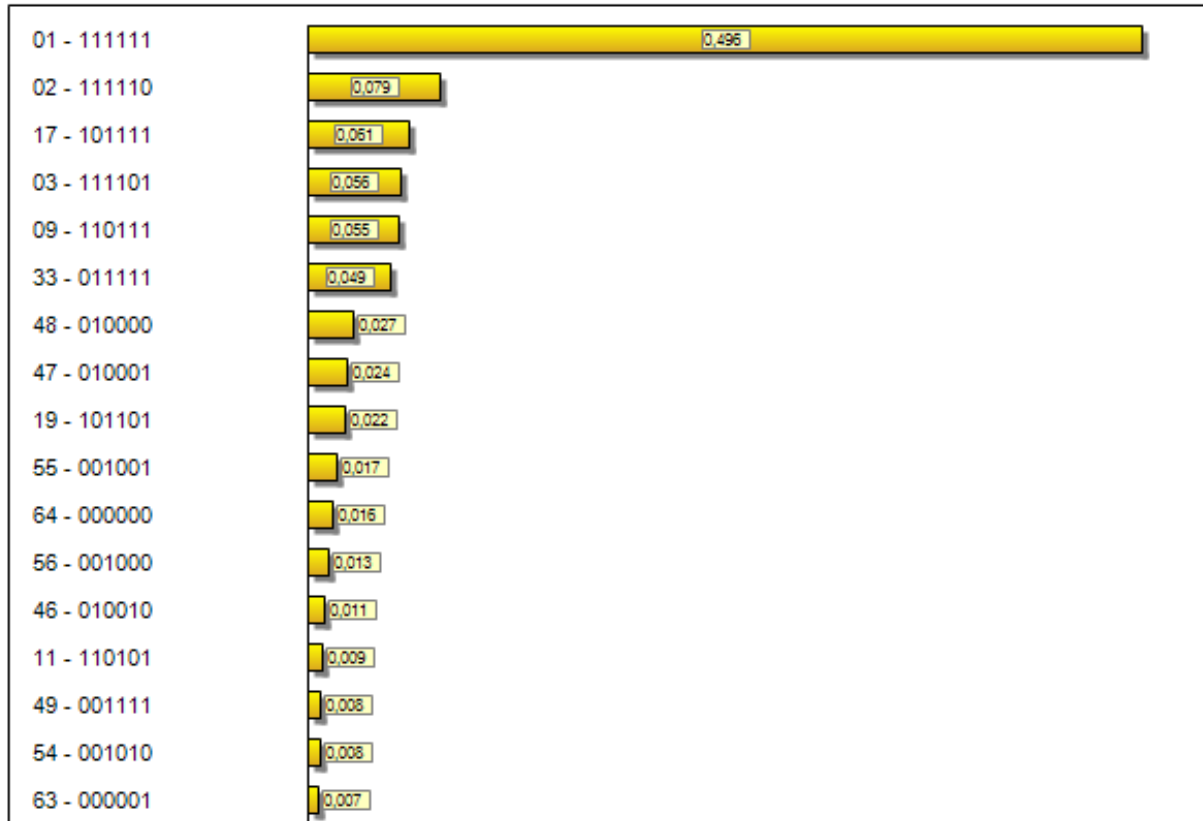


Figura 27. *Probabilidades simples*

	Probabilidades
1 : SERI	0,795
2 : EQPM	0,828
3 : GES	0,835
4 : SERX	0,856
5 : RNTB	0,79
6 : CALI	0,838

© UPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Se presentan los 6 objetivos estratégicos o eventos planeados para el objetivo planteado una unidad de radiología, el objetivo con mayor probabilidad de ocurrencia en 0,856 (85,6%) es

haber cumplido *implementar completamente la unidad de radiología* en CENFISEM IPS para el año 2026; y la hipótesis con menor cumplimiento en 0,79 (79,0%) es *obtener una rentabilidad de los servicios radiológicos* en un 40% para el 2026.

3.4.1.2 Descripción causa-efecto de los escenarios más probables. De acuerdo con los resultados obtenidos en el SMIC, se recopilan 4 escenarios:

Tabla 40. Escenarios de resultados SMIC

Escenario	Variable Probabilidad
Optimista	01-111111
Pesimista	64-000000
Altern01	02-111110
Altern02	17-101111

- *Escenario Optimista*

Tabla 41. Causas y consecuencias del escenario optimista

<i>Optimista: 01-111111</i>	
Causa	Consecuencia
<i>Se realizó un análisis del entorno formulando y programando actividades con el fin de obtener la Unidad Radiológica, la ejecución se realizó de manera correcta de acuerdo a los objetivos estratégicos.</i>	La puesta en marcha de la Unidad Radiológica de una manera coordinada, con seguimiento y desarrollo. en un 90%.
<i>Se integraron los procesos del sistema de gestión de calidad planeando y controlando todos los servicios.</i>	Sistema de gestión de calidad integrado en el 80% de los procesos con alto nivel de satisfacción de las necesidades y superando las expectativas los clientes.
<i>Se contrató con nuevas empresas el servicio de radiología, con buenas tarifas y aumentado los presupuestos, realizando alianzas estratégicas</i>	Aumentó la rentabilidad de los servicios radiológicos en un 40%, ya que la demanda para este servicio es alta porque solo una institución cuenta con este servicio y la población va en incremento.
<i>Se adquirieron los mejores equipos y la mejor tecnología frente a los competidores.</i>	Equipos y tecnología con buen desempeño y eficientes en un 70% del inventario, que supera a la competencia
<i>Se determinaron los requisitos para la prestación de servicios de baja y mediana complejidad, aprovechando el crecimiento a nivel local y regional.</i>	Se amplió la gama de servicios de baja y mediana complejidad en un 80%, brindando mayor oportunidad de servicio a la comunidad.
<i>Se realizó un estudio de inversión de los equipos y mercado para la implantación de la Unidad Radiológica</i>	La Unidad Radiológica propia y el nuevo servicio de manera competente, productiva y rentable.

- *Escenario Pesimista*

Tabla 42. Causas y consecuencias del escenario pesimista

<i>Causa</i>	<i>Consecuencia</i>
<i>El análisis del entorno no fue el adecuado, por lo cual no fue posible la formulación de estrategias y la planificación operativa.</i>	La planeación estratégica no pudo ser ejecutada, por lo cual no se implementaron los servicios radiológicos en la institución.
<i>No se realizó la identificación y análisis de riesgo de los procesos de calidad, seguridad y salud y medio ambiente.</i>	Está en peligro el futuro de la empresa dado la dificultad de obtención de los permisos de funcionamiento y la disminución de la imagen corporativa.
<i>La restricción presupuestal de la entidad al comprar el equipo y las adecuaciones generaron un alto costo en la producción.</i>	La rentabilidad en ventas es estática dado que el cumplimiento de los costos de implementación.
<i>Por el limitado recurso financiero la institución opto por adecuación y mantenimiento de los equipos</i>	La totalidad de los equipos son antiguos, por lo cual su funcionamiento es limitado y el costo en reparación y mantenimiento es alto.
<i>La IPS ofrece únicamente servicios de baja complejidad.</i>	No contar con un portafolio con amplios servicios médicos, por lo cual la clientela disminuye , buscando otras entidades prestadoras de salud.
<i>Los servicios radiológicos ofrecidos por la IPS son tercerizaciones.</i>	Alto poder de negociación por parte de los proveedores que limita la utilidad del servicio ofertado

- *Escenario Alterno 1*

Tabla 43. Causas y consecuencias del escenario alternativo 1

<i>Causa</i>	<i>Consecuencia</i>
<i>El cumplimiento del 70% del plan estratégico en la implementación de la Unidad Radiológica de CENFISEM IPS.</i>	El gerente ha gestionado los recursos para la obtención de la Unidad Radiológica, sin embargo, los recursos no suficientes y el endeudamiento muy alto y, representado en el no aumento de la rentabilidad.
<i>La implementación del sistema de gestión de calidad en el 80% de las operaciones de la IPS</i>	La imagen de la entidad y satisfacción del cliente ha ido en aumento prestando excelentes servicios con calidad y oportunidad.
<i>La rentabilidad en la prestación de los servicios radiológicos no ha incrementado.</i>	La rentabilidad en venta de los servicios radiológicos., lo que quiere decir que no han sido eficientes en sus operaciones contables.
<i>No se adquirieron equipos médicos con tecnología de punta</i>	Aumento en el costo de reparación y mantenimiento de los equipos médicos.
<i>Se prestaron el 80% de los servicios básicos de mediana y baja complejidad para la comunidad.</i>	Portafolio de servicios completos de baja y mediana complejidad.
<i>CENFISEM IPS implemento completamente la Unidad de Radiología en San Alberto Cesar.</i>	Unidad de Exámenes Radiológicos de CENFISEM IPS

- *Escenario Alterno 2*

Tabla 44. Causas y consecuencias del escenario alternativo 2

<i>Causa</i>	<i>Consecuencia</i>
<i>El cumplimiento del 70% del plan estratégico en la implementación de la Unidad Radiológica de CENFISEM IPS.</i>	El gerente ha gestionado los recursos para la obtención de la Unidad Radiológica, sin embargo, los recursos no suficientes y el endeudamiento muy alto y, representado en el no aumento de la rentabilidad.
<i>La implementación del sistema de gestión de calidad en el 80% de las operaciones de la IPS</i>	La imagen de la entidad y satisfacción del cliente ha ido en aumento prestando excelentes servicios con calidad y oportunidad.
<i>La rentabilidad en la prestación de los servicios radiológicos no ha incrementado.</i>	La rentabilidad en venta de los servicios radiológicos., lo que quiere decir que no han sido eficientes en sus operaciones contables.
<i>No se adquirieron equipos médicos con tecnología de punta</i>	Aumento en el costo de reparación y mantenimiento de los equipos médicos.
<i>Se prestaron el 80% de los servicios básicos de mediana y baja complejidad para la comunidad.</i>	Portafolio de servicios completos de baja y mediana complejidad.
<i>CENFISEM IPS implemento completamente la Unidad de Radiología en San Alberto Cesar.</i>	Unidad de Exámenes Radiológicos de CENFISEM IPS

3.5 Análisis actores sociales

3.5.1 Actores sociales

Tabla 45. Actores sociales

Actores sociales
A1 Ministerio Salud
A2 Alcaldía
A3 Gerencia
A4 Médicos Especialistas
A5 Pacientes
A6 Entidades Promotoras En Salud
A7 Proveedores De Equipos Médicos
A8 Empresas Competidoras
A9 Aseguradoras Seguro Obligatorio Accidentes De Tránsito/ ARL

3.5.2 Construcción de cuadro interés

Tabla 46. Actores sociales vs campos de batalla

Actores sociales		Campos de batalla					
		Campo 1 Gestión Estratégica	Campo 2 Calidad	Campo 3 Rentabilidad	Campo 4 Equipos médicos	Campo 5 Servicios Integrales	Campo 6 Servicios Radiológicos
1	Ministerio salud	Estableciendo resoluciones y normas a través de los cuales habilitan los procesos implementados en la gestión estratégica	Otorgando las certificaciones requeridas para llevar a cabo los procesos a través de las resoluciones y normas que establece	Regulando los procesos por los que se aseguran los pagos y costos de los servicios de salud	Estableciendo los criterios mínimos para su adquisición y utilización	Regulando todos los procesos y avalando la prestación de los servicios	Otorgando la habilitación y debidas certificaciones
2	Alcaldía	N/A	Haciendo seguimiento al cumplimiento de los debidos procesos	Gestionando la contratación de las entidades externas con la entidades propias del municipio	N/A	avalando y otorgando licencias y certificaciones para el funcionamiento de la entidad y los servicios a prestar	concediendo el aval a través de licencias y certificaciones para la implementación del servicio
3	Gerencia	Realizando la planeación estratégica	Asegurando el cumplimiento de los procesos de calidad	Destinando los recursos a inversión de la implementación de la unidad de radiología	Avalando y otorgando recursos para la adquisición de equipos de vanguardia y salida de los obsoletos	Proyectándose e implementado procesos que conlleven a la apertura de nuevos servicios	Gestionando y otorgando los recursos, planificando y proyectando el proceso de implementación de la unidad de radiología
4	Médicos especialistas	N/A	Cumpliendo el debido proceso y suministrando sus licencias, certificaciones	Negociando tarifas para la prestación de sus servicios	N/A	Prestando sus servicios	prestando sus servicios y leyendo y certificando resultados y procesos de radiología

		Campos de batalla					
Actores sociales		Campo 1	Campo 2	Campo 3	Campo 4	Campo 5	Campo 6
		Gestión Estratégica	Calidad	Rentabilidad	Equipos médicos	Servicios Integrales	Servicios Radiológicos
5	Pacientes	N/A	N/A	Utilizando los nuevos servicios y recomendándolos	Prefiriendo la institución por la calidad de los resultados de los equipos con los que cuenta la institución	Solicitando sus servicios en CENFISEM IPS porque los servicios que requieren los encuentran en una sola institución	Por la demanda del servicio
6	Entidades promotoras en salud	N/A	Haciendo auditorías externas y exigiendo que todos los procesos y servicios se encuentren habilitados y se manejen con calidad	contratando y cumpliendo con los pagos de los servicios prestados	N/A	Contratando todos los servicios requeridos por la comunidad	contratando los servicios de radiología
7	Proveedores de equipos medicos	Realizando la cotización, cumplimiento de los requerimientos legales	Cumpliendo con los requerimientos legales y asegurando la integridad y calidad de los productos que suministran	ofreciendo buenos precios y posibilidades de pago	Suministrando equipos con tecnología de punta y calidad en los servicios que prestan	Suministrando los equipos requeridos y necesarios para la implementación de los nuevos servicios	cotizando, negociando, y suministrando el equipo de radiología
8	Empresas competidoras	N/A	No cuentan con un sistema de gestión de calidad integrado otorgando a CENFISEM IPS una gran ventaja en el momento que se implemente por completo este objetivo	Se está aumentado la población	La mayoría de sus equipos son obsoletos, brindando a CENFISEM IPS de esta manera ventajas en cuanto a preferencias	Su portafolio de servicios es reducido, no cuentan con la mayoría de servicios en la misma institución	Solo una cuenta con servicios de radiología
9	Aseguradoras seguro obligatorio accidentes de tránsito/ ARL	Hacen parte del estudio estratégico ya que son los principales clientes que se busca atender en el nuevo servicio	Exigen documentación y gestión de calidad para contratación	pagos rápidos y efectivos con los acuerdos comerciales	requieren en su contratación equipos calibrados y con mantenimientos	prefieren contratar con entidades que les presten la mayoría de los servicios que requieren	Los servicios de radiología son una de sus principales demandas

3.5.3 *Objetivos asociados*

Tabla 47. *Objetivos asociados*

Objetivos asociados
O1. Realizar un estudio de inversión sobre los equipos diagnósticos.
O2. Realizar un estudio de mercadeo y marketing.
O3. Equipar con tecnología de punta y calidad a la Unidad de Radiología.
O4. Diseñar un manual de normas y procedimientos.
O5. Ejecutar un plan técnico de adecuación de la Unidad de Radiología.
O6. Disponer del personal especializado para la puesta en marcha de los servicios radiológicos.
O7. Diseñar un portafolio de servicios de baja y mediana complejidad con los servicios actuales.
O8. Ejecutar un programa de atención al cliente en la prestación del servicio de radiología.
O9. Establecer estrategias para lograr mayores inversionistas para la Unidad Radiológica.
O10. Realizar una alianza estratégica con los proveedores de insumos y equipos para la fijación de precios y políticas de crédito.
O11. Establecer un sistema de control de gastos en un periodo establecido.
O12. Ejecutar un plan de mejora en la infraestructura física interna y externa.
O13. Elaborar un plan de gestión del talento humano y capacitación para el personal.
O14. Implementar un programa de contratación con las Entidades Promotoras de Salud.
O15. Incorporar las exigencias contractuales y legales.
O16. Promocionar paquetes de servicios radiológicos.
O17. Desarrollar estrategias de cobro cartera.
O18. Ampliar en número de licencias y certificaciones
O19. Establecer reducción de costos de producción
O20. Aumentar presupuesto para la unidad de radiología.

3.5.4 Valoración de actores frente a objetivos

Tabla 48. Objetivos de batalla

Actores	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	Total (+)	Total (-)
A1	0	0	30	30	30	70	30	70	0	30	0	100	100	70	30	0	0	70	0	0	660	0
A2	0	30	70	70	70	70	30	0	0	0	0	30	30	30	30	30	0	30	0	30	550	0
A3	100	100	100	100	100	70	100	100	70	100	100	100	70	100	100	100	70	100	70	30	1780	0
A4	70	70	100	30	70	100	70	30	0	0	70	70	70	30	0	30	0	70	0	70	950	0
A5	30	70	70	30	30	70	70	70	0	0	0	30	30	0	0	70	0	30	0	0	600	0
A6	30	0	30	30	30	30	70	0	0	30	30	0	30	30	-30	30	-30	30	0	0	400	-60
A7	70	30	100	0	0	0	70	0	30	30	0	30	0	0	30	30	0	30	0	70	520	0
A8	0	0	-70	0	0	0	0	0	-100	0	0	0	0	0	0	-30	0	0	0	0	0	-200
A9	70	0	30	70	30	30	70	0	30	0	30	30	30	0	-30	0	-30	30	0	0	450	-60
Total (+)	370	300	530	360	360	440	510	270	130	190	230	390	360	260	190	260	70	390	70	200		0
Total (-)	0	0	-70	0	0	0	0	0	-100	0	0	0	0	0	-60	-30	-60	0	0	0		

De acuerdo con la valoración realizada a la interacción de cada uno de los actores y la convergencia y divergencia, se lograron establecer los siguientes objetivos que generan mayor conflicto entre los actores del sistema, así:

- O3: equipar con tecnología de punta y calidad a la Unidad de Radiología
- O9: establecer estrategias para lograr mayores inversionistas para la Unidad Radiológica
- O15: incorporar las exigencias contractuales y legales
- O16: promocionar paquetes de servicios radiológicos.
- O17: desarrollar estrategias de cobro cartera.

Tabla 49. *Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto*

Campo de batalla	Actores Aliados	Actores enfrentados
O1	A3,A4,A5,A6,A7A9	
O2	A2,A3,A4,A5,A7	
O3	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A9	A8
O4	A1,A2,A3,A4,A5,A8,A9	
O5	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A9	
O6	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A9	
O7	A2,A3,A4,A5,A7	
O8	A1, A3,A4,A5	
O9	A3,A7,A9	A8
O10	A1,A3,A6,A7	
O11	A3,A4,A6,A9	
O12	A3,A4,A5,A7A9	
O13	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A9	
O14	A1,A2,A3,A4,A6	
O15	A1,A2,A3,A7	A6,A9
O16	A2,A3,A4,A5,A6,A7	A8
O17	A5	A6,A9
O18	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A9	
O19	A3	
O20	A2,A3,A4,A7	

Tabla 50. *Posición de los actores frente a los objetivos conflictivos*

Campo de batalla	Actores Aliados	Actores enfrentados
O3	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A9	A8
O9	A3,A7,A9	A8
O15	A1,A2,A3,A7	A6,A9
O16	A2,A3,A4,A5,A6,A7	A8
O17	A5	A6,A9

Tabla 51. *Plan de acción de la negociación de los objetivos conflictivos*

Objetivo Conflictivo	Actores en conflicto	Acciones para solucionar el conflicto
O3: equipar con tecnología de punta y calidad a la Unidad de Radiología	Empresas competidoras	<ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias para evitar que la información se filtre y se presenten obstáculos por parte de los competidores. - Garantizar que todos los procesos de implementación cumplan a cabalidad con las exigencias de calidad, habilitación y toda normatividad legal lo que imposibilite que los competidores puedan representar un riesgo. - Ubicar de forma estratégica el sitio donde se van a prestar los servicios reduciendo la posibilidad de que los competidores tomen ventaja de esa situación. - Garantizar la adquisición de equipos con tecnología de punta para contrarrestar la respuesta de la competencia.
O9: establecer estrategias para lograr mayores inversionistas para la Unidad Radiológica	Empresariales competidoras	<ul style="list-style-type: none"> - Competir con calidad a la hora de buscar nuevos contratos. - Establecer alianzas que contribuyan a la adquisición del capital requerido para llevar a cabo la implementación de la unidad de radiología. - Representar en acciones los servicios de radiología para así incluir nuevos socios. - Crear una herramienta para medir y presentar el impacto financiero de la implementación de los servicios radiológicos en cuanto a la utilidad.
O15: incorporar las exigencias contractuales y legales	Entidades promotoras en salud, Aseguradoras.	<ul style="list-style-type: none"> - A la hora de contratar argumentar con claridad y veracidad por que se requiere fortalecer este proceso - Realizar lista de chequeo con los nuevos requerimientos para llevar a cabo los procesos contractuales. - Establecer la obligatoriedad de la adquisición de póliza que amparen el cumplimiento de los contratos y la ejecución del presupuesto invertido. - Elaborar un plan de contingencia ante cualquier irregularidad que se pueda presentar en los procesos contractuales.
O16: promocionar paquetes de servicios radiológicos.	Empresas competidoras	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar precios y calidad en la venta de los servicios - Crear estrategias publicitarias para impulsar los servicios de radiología. - Impactar con los nuevos servicios de radiología a través de diferentes herramientas de marketing y mercadeo la región. - Vender la imagen de un equipo nuevo, con tecnología de punta y calidad en la atención.
O17: desarrollar estrategias de cobro cartera.	Entidades promotoras en salud, Aseguradoras.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un proceso efectivo para garantizar el manejo de cobros y movimiento de la cartera - Contratar personal con experiencia y certificado en los procesos de cobro. - Capacitar, entrenar y actualizar al personal relacionado con los procesos de cartera. - Crear guías, manuales y protocolos que garanticen el debido proceso de cobros y manejo de cartera.

3.6 Construcción de escenario de apuesta

3.6.1 Construcción del árbol de pertinencias

En este componente se analizan los objetivos estratégicos a través de un análisis RICE (reducir, incrementar, crear y eliminar) que permita identificar las acciones que se sugieren desarrollar con el fin de reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades en los escenarios futuros. También la matriz IGO, donde se califica el grado de importancia (relación que existe entre las estrategias y las acciones propuestas) y gobernabilidad (capacidad de controlar el factor analizado) las diferentes acciones resultantes de las matrices RICE realizadas por cada variable estratégica, y así se tiene en cuenta la importancia en el logro de las acciones.

3.6.2 Formulación de acciones estratégicas

Tabla 52. Análisis RICE e IGO para la variable gestión estratégica

Objetivo estratégico	Reducir	Incrementar	Crear	Eliminar
Cumplir con mínimo el 90% del plan estratégico diseñado para implementación de la unidad de Radiología de CENFISEM IPS	El tiempo de implementación de estrategias a desarrollar.	el presupuesto para la puesta en marcha del plan estratégico	acciones de apoyo al desarrollo del plan estratégico	Mala comunicación al transmitir la elaboración del plan estratégico
	Riesgos de implementación	Las capacitaciones y entrenamiento para la puesta en marcha	Grupo de desarrollo del plan estratégico	Del grupo de gestión, personal que no tiene conocimiento del proceso
	Acciones posibles		Importancia	Gobernabilidad
A1: definir el tiempo de implementación de estrategias a desarrollar.			100	100
A2: aumentar el presupuesto para la puesta en marcha del plan estratégico.			100	70
A3: implementar acciones de apoyo al desarrollo del plan estratégico			70	70
A4: establecer medios de comunicación para transmitir la elaboración y puesta en marcha del plan estratégico			30	70
A5: seleccionar personal capacitado y con experiencia para llevar a cabo el proceso de gestión estratégica			70	70
A6: capacitar y entrenar a todo el personal para llevar a cabo la implementación y desarrollo del plan estratégico			100	30

Tabla 53. Análisis RICE e IGO para la variable calidad de servicio

Objetivo estratégico	Reducir	Incrementar	Crear	Eliminar
Implementar el sistema de gestión de calidad integrado en el 80% de las operaciones de CENFISEM IPS	el interés por parte de los funcionarios con planes de concientización	las acciones encaminadas a la implementación del sistema de gestión de la calidad integrado en CENFISEM IPS	Un grupo de apoyo, con funciones específicas, que contribuyan al fortalecimiento del sistema de gestión integrado	la documentación obsoleta
	el desinterés de los funcionarios	Las capacitaciones	nuevos canales de información para que no halla desconocimiento del proceso que se va llevar a cabo	los procesos independientes de calidad ya establecidos
Acciones posibles			Importancia	Gobernabilidad
A1: concientizar a los funcionarios de CENFISEM IPS, de la importancia de integrar a todos los procesos en el sistema de gestión de calidad			30	30
A2: establecer un grupo de apoyo, con funciones específicas, que contribuyan al fortalecimiento del sistema de gestión integrado			70	70
A3: identificar y descartar documentación obsoleta del sistema de gestión de calidad actual			30	30
A4: realizar charla para concientizar al personal de la importancia de la puesta en marcha e integración del sistema de gestión de calidad			30	30
A5: capacitar a los funcionarios en todos los temas relacionados con la integración del sistema de calidad			100	70
A6: eliminar progresivamente los procesos de calidad independientes			70	30

Tabla 54. Análisis RICE e IGO para la variable rentabilidad

Objetivo estratégico	Reducir	Incrementar	Crear	Eliminar
Obtener un aumento de la rentabilidad de los servicios radiológicos en un 40% para el 2026.	Reducir gastos residuales, y costos de la cuota de financiación del equipo de rayos x	Procesos que agilicen la implementación de la unidad de radiología	Paquetes promocionales y de descuento en los servicios de radiología	Riesgos en la cartera
	Costos de operaciones	Estrategias de marketing	Alianzas entre colaboradores	Del portafolio servicios que no tienen demanda

Acciones posibles	Importancia	Gobernabilidad
A1: reducir gastos residuales, y costos de la cuota de financiación del equipo de rayos x	100	70
A2: crear nuevas alianzas entre colaboradores	70	70
A3: fortalecer la estrategias de marketing para los servicios de radiología	70	30
A4: reducir los riesgos por el poco movimiento de la cartera	100	70
A5: crear paquetes promocionales y descuentos en radiología para atraer nuevos clientes que adquieran los servicios	70	30
A6: disminuir los costos de operaciones	70	70

Tabla 55. Análisis RICE e IGO para la variable equipos médicos

Objetivo estratégico	Reducir	Incrementar	Crear	Eliminar
Para el 2026 CENFISEM IPS cuente con el 70 % de equipos médicos con tecnología de punta.	Gastos	Proveedores que pueden ofrecer costo beneficio calidad	Planes para priorización y adquisición de equipos médicos	Equipos obsoletos
	Mantenimientos a equipos que ya perdieron su vida útil y están representando gastos	Cotizaciones y propuestas para cambio y adquisición de equipos	En el inventario de equipos médicos una selección por tiempo de vida útil de cada equipo para así identificar y poder filtrar	Hojas de vida de equipos que no están en funcionamiento

Acciones posibles	Importancia	Gobernabilidad
A1: reducir gastos	70	70
A2: establecer planes para priorización y adquisición de equipos médicos	100	70
A3: crear en el inventario de equipos médicos la selección por tiempo y característica de vida útil de cada equipo para así identificar y poder filtrar los equipos que ya no se pueden utilizar	30	30
Acciones posibles	Importancia	Gobernabilidad
A4: dar de baja a equipos obsoletos	30	30
A5: incrementar cotizaciones y propuestas para adquisición de nuevos equipos	70	70
A6: gestionar nuevas cotizaciones y proveedores para cambio y adquisición de equipos nuevos	100	70

Tabla 56. *Análisis RICE e IGO para la variable servicios integrales*

Objetivo estratégico	Reducir	Incrementar	Crear	Eliminar
Lograr que en el año 2026 CENFISEM IPS preste todos los servicios básicos de mediana y baja complejidad para la comunidad de San Alberto	riesgos de calidad	servicios como radiología	convenios con otras instituciones y sociedades	servicios no requeridos por la comunidad
	Reducir los servicios que no tienen demanda por la población	productos para la venta	Identidad institucional	portafolio de servicio y actualizarlo
Acciones posibles		Importancia		Gobernabilidad
A1: implementar los servicios de radiología		100		100
A2: incrementar los productos para la venta		70		70
A3: reducir los servicios que no tienen demanda por la población		30		70
A4: promover la identidad institucional en los funcionarios		30		30
A5: actualizar el portafolio de servicio con productos nuevos que se estén ofreciendo		70		30
A6: buscar nuevos convenios y sociedades		70		100

Tabla 57. *Análisis RICE e IGO para la variable servicios radiológicos*

Objetivo estratégico	Reducir	Incrementar	Crear	Eliminar
Implementar completamente la unidad de radiología en CENFISEM IPS para el año 2026.	tiempo de ejecución del proyecto	Presupuesto para implementación	Estrategias para optimizar tiempo y recursos	deficiencias en cobro de cartera
	riesgos en la contratación para la adquisición del equipo (pólizas de cumplimiento)	exigencias contractuales para la adquisición del equipo	crear un nuevo portafolio de servicios que incluya los exámenes de radiología	La negatividad generalizada en los directivos
Importancia		Gobernabilidad		Acciones posibles
A2: eliminar las deficiencias en cobro de cartera		100		70
A3: incrementar el presupuesto para implementación		100		100
Importancia		Gobernabilidad		Acciones posibles
A4: aumentar las exigencias contractuales para la adquisición de equipos, con apoyo de pólizas de cumplimiento		100		100
A5: disminuir el tiempo de ejecución del proyecto.		70		70
A6: crear un nuevo portafolio de servicios que incluya los servicios de radiología		70		30

3.6.3 Matriz IGO

Figura 28. Evaluación IGO: variable estratégica gestión estratégica

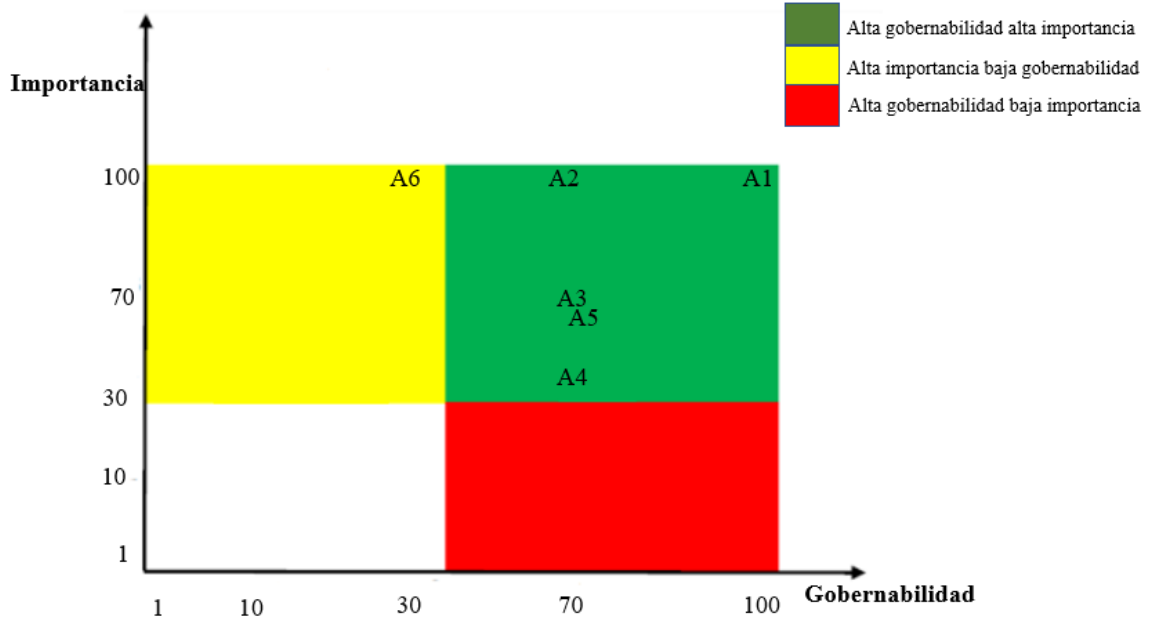


Figura 29. Evaluación IGO: variable estratégica calidad del servicio

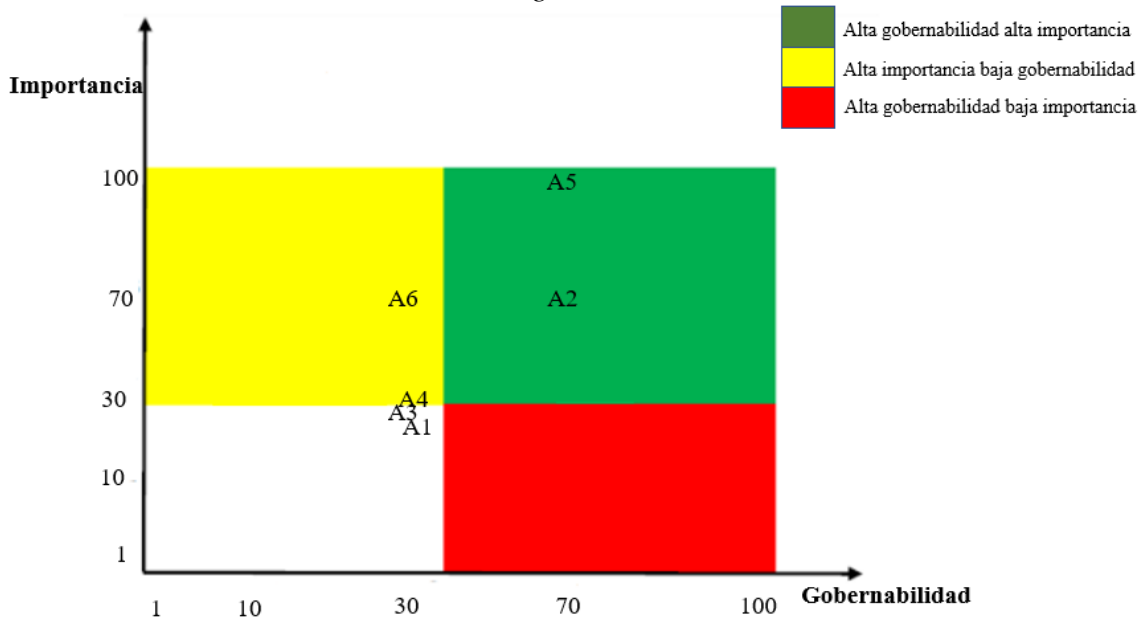


Figura 30. Evaluación IGO: variable estratégica rentabilidad

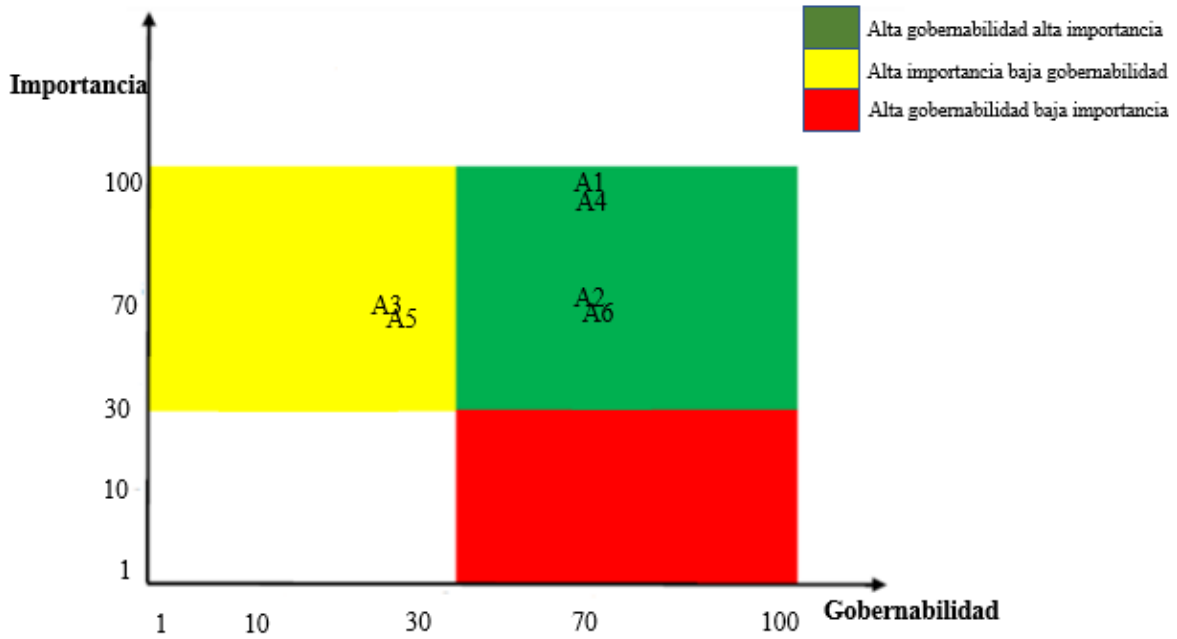


Figura 31. Evaluación IGO: variable estratégica equipos médicos

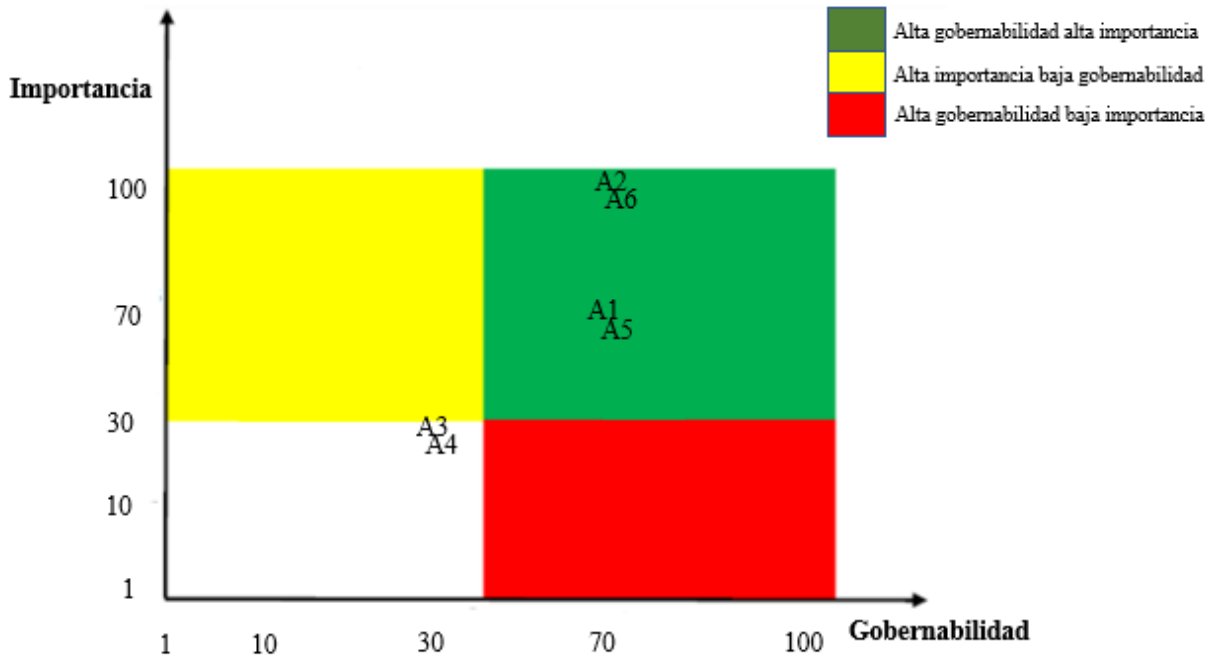


Figura 32. Evaluación IGO: variable estratégica servicios integrales

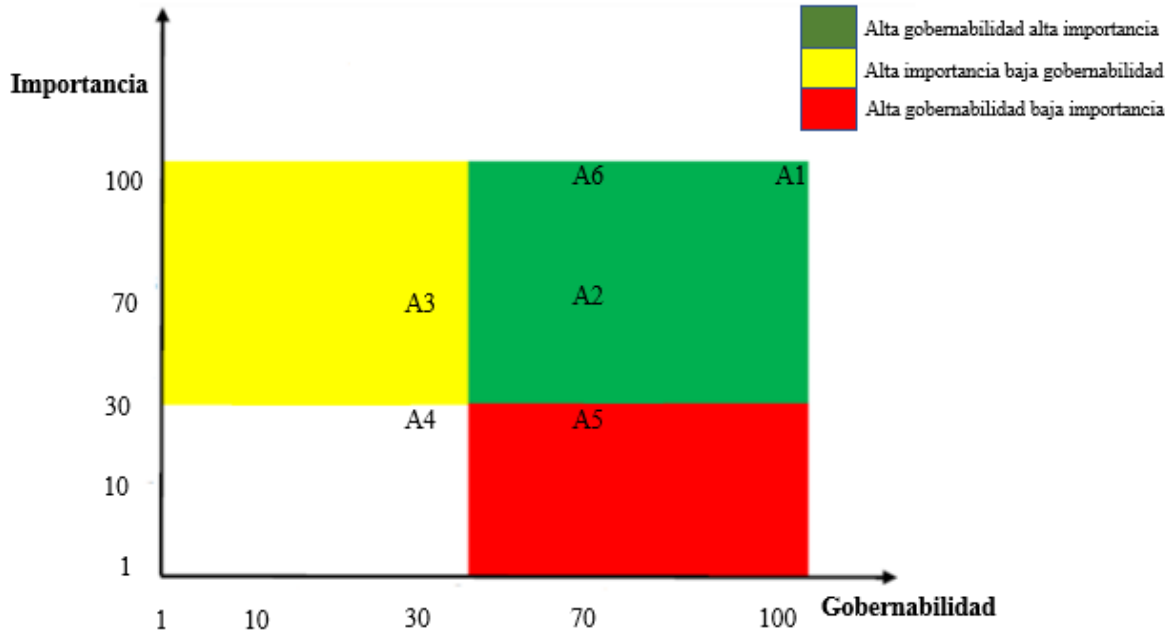
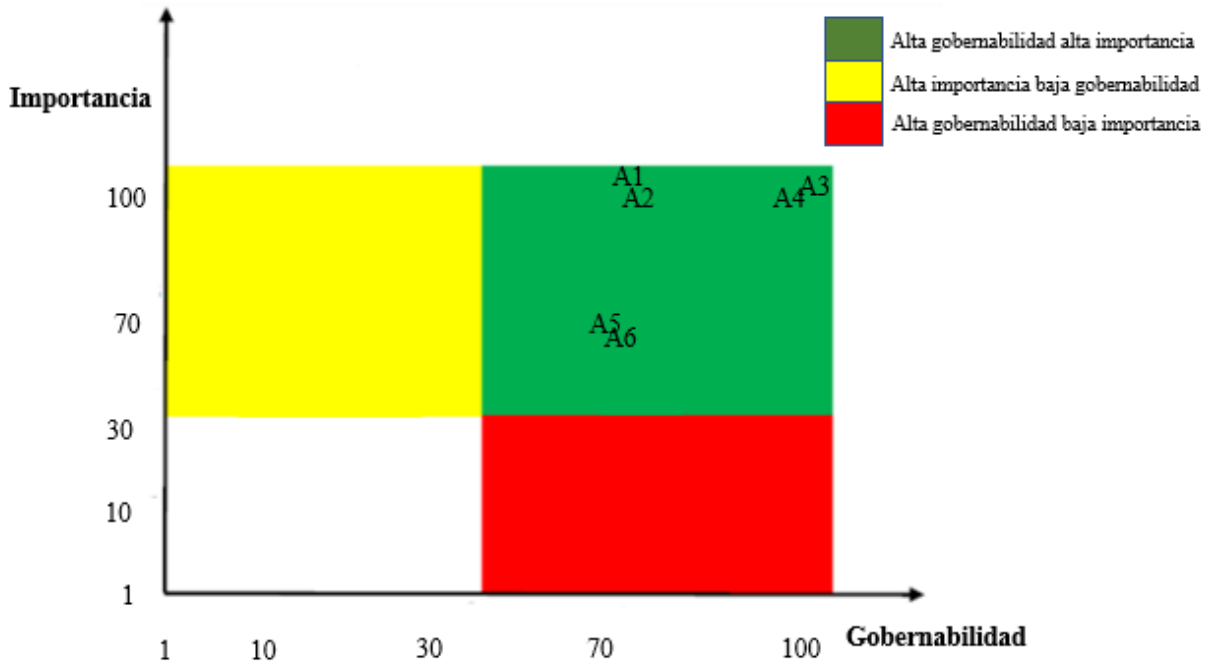


Figura 33. Evaluación IGO: variable estratégica servicios radiológicos



3.6.4 Consolidación árbol de pertinencias

Tabla 58. Árbol de pertinencia

Opción estratégica		
Propósito: Consolidar a CENFISEM IPS como la solución en radiología para San Alberto Cesar al año 2026.		
Objetivo	Acciones	Horizonte de tiempo
O1. Cumplir con mínimo el 90% del plan estratégico diseñado para implementación de la unidad de Radiología de CENFISEM IPS al año 2026	A1: definir el tiempo de implementación de estrategias a desarrollar.	Corto plazo
	A2: aumentar el presupuesto para la puesta en marcha del plan estratégico.	Mediano plazo
	A3: implementar acciones de apoyo al desarrollo del plan estratégico	Mediano plazo
	A4: establecer medios de comunicación para transmitir la elaboración y puesta en marcha del plan estratégico	Mediano plazo
	A5: seleccionar personal capacitado y con experiencia para llevar a cabo el proceso de gestión estratégica	Corto plazo
	A6: capacitar y entrenar a todo el personal para llevar a cabo la implementación y desarrollo del plan estratégico	Largo plazo
O2. Implementar el sistema de gestión de calidad integrado en el 80% de las operaciones de CENFISEM IPS al año 2026.	A1: concientizar a los funcionarios de CENFISEM IPS, de la importancia de integrar a todos los procesos en el sistema de gestión de calidad	Mediano plazo
	A2: establecer un grupo de apoyo, con funciones específicas, que contribuyan al fortalecimiento del sistema de gestión integrado	Mediano plazo
	A3: identificar y descartar documentación obsoleta del sistema de gestión de calidad actual	Largo plazo
	A4: realizar charla para concientizar al personal de la importancia de la puesta en marcha e integración del sistema de gestión de calidad	Corto plazo
	A5: capacitar a los funcionarios en todos los temas relacionados con la integración del sistema de calidad	Mediano plazo
	A6: eliminar progresivamente los procesos de calidad independientes	Largo plazo
O3. Obtener una rentabilidad sobre ventas del 40% al implementar los servicios radiológicos de CENFISEM IPS al año 2026.	A1: reducir gastos residuales, y costos de la cuota de financiación del equipo de rayos x	Mediano plazo
	A2: crear nuevas alianzas entre colaboradores	Mediano plazo
	A3: fortalecer las estrategias de marketing para los servicios de radiología	Mediano plazo
	A4: reducir los riesgos por el poco movimiento de la cartera	Corto plazo
	A5: crear paquetes promocionales y descuentos en radiología para atraer nuevos clientes que adquieran los servicios	Largo plazo
	A6: disminuir los costos de operaciones	Mediano plazo
O4. Incrementar al 70 % los equipos médicos con tecnología de punta que dispone CENFISEM IPS al año 2026.	A1: reducir gastos	corto plazo
	A2: establecer planes para priorización y adquisición de equipos médicos	Mediano plazo
	A3: crear en el inventario de equipos médicos la selección por tiempo y característica de vida útil de cada equipo para así identificar y poder filtrar los equipos que ya no se pueden utilizar	Mediano plazo
	A4: dar de baja a equipos obsoletos	Largo plazo
	A5: incrementar cotizaciones y propuestas para adquisición de nuevos equipos	Mediano plazo
	A6: gestionar nuevas cotizaciones y proveedores para cambio y adquisición de equipos nuevos	Mediano plazo

Objetivo	Acciones	Horizonte de tiempo
O5. Lograr que en el año 2026 CENFISEM IPS preste todos los servicios básicos de mediana y baja complejidad para la comunidad de San Alberto	A1: implementar los servicios de radiología	Corto plazo
	A2: incrementar los productos para la venta	Mediano plazo
	A3: reducir los servicios que no tienen demanda por la población	Corto plazo
	A4: promover la identidad institucional en los funcionarios	Mediano plazo
	A5: actualizar el portafolio de servicio con productos nuevos que se estén ofreciendo	Corto plazo
	A6: buscar nuevos convenios y sociedades	Corto plazo
O6. Implementar completamente la Unidad Radiológica de CENFISEM IPS para el año 2026.	A1: elaborar estrategias para optimizar tiempo y recursos	Corto plazo
	A2: eliminar las deficiencias en cobro de cartera	Corto plazo
	A3: incrementar el presupuesto para implementación	Corto plazo
	A4: Aumentar las exigencias contractuales para la adquisición de equipos, con apoyo de pólizas de cumplimiento	Corto plazo
	A5: Disminuir el tiempo de ejecución del proyecto.	Corto plazo
	A6: crear un nuevo portafolio de servicios que incluya los servicios de radiología	Mediano plazo

4. Conclusiones

En el desarrollo de esta investigación que tiene como objetivo diseñar un Plan Prospectivo Estratégico para la implementación de la Unidad de Radiología de CENFISEM IPS en San Alberto Cesar 2022-2026, se puede concluir que se dió cumplimiento a los objetivos específicos formulados y así mismo se trabajaron los lineamientos establecidos para el direccionamiento estratégico en la IPS. Se logró analizar la situación actual de CENFISEM IPS, donde se pudo identificar la rentabilidad para el 2026 que no se podrá alcanzar la meta establecida debido al inadecuado manejo de cobro de la cartera, dificultando la adquisición del equipo de radiología, siendo este muy importante para la prestación de los servicios integrales en la institución, lo que reduciría la posibilidad de nuevos contratos.

Además, se establecieron treinta (30) variables donde se utilizó el método MICMAC, asimismo se realizó el estudio estructural de la IPS donde se extrajeron seis (6) variables estratégicas con las que se diseñaron las respectivas hipótesis y objetivos estratégicos que permiten el cumplimiento al desarrollo de CENFISEM IPS.

Se trabajaron nueve (9) actores que por importancia e influencia fueron relacionados con seis (6) variables estratégicas, identificando aquellas de mayor conflicto frente a las entidades competidoras, centrándose en acciones que conduzcan a reducir los riesgos que representan, sumado a esto se sacaron los actores más influyentes dando como resultado el ministerio de salud, la gerencia y los médicos especialistas.

Los escenarios se extrajeron mediante el método de SMIC PRO, priorizando y tomando para el proceso de gestión uno optimista, uno pesimista y dos alternos, que permitieron elaborar actividades para llevar a cabo las diferentes estrategias.

5. Recomendaciones

Mediante esta investigación se logra identificar a manera de recomendación lo siguiente:

1. Es necesario que la IPS realice la medición mediante indicadores donde se pueda calcular el porcentaje de alcance de las metas, permitiendo llevar un mejor control del avance los procesos.
2. Se deben retirar del portafolio de servicios, aquellos que no se están prestando debido a la poca demanda e incluir nuevos productos o servicios.
3. Es fundamental fortalecer el sistema contable con actividades encaminadas a mejorar los informes y asegurar los cobros de la cartera.
4. La IPS debe implementar estrategias de marketing y mercadeo que contribuyan a impulsar los servicios prestados por la institución.
5. Se requiere establecer nuevas alianzas y sociedades que permitan mayor facilidad de completar el capital para la adquisición del equipo de radiología.
6. Se considera necesario en el proceso de contratación incluir cláusulas en los contratos que aseguren el cumplimiento de las responsabilidades de las dos partes, como es el caso de las pólizas, para ello debe apoyarse en un especialista en el campo.

Referencias

- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (71), 13-32.
<https://cutt.ly/JHV0DIj>
- Baena Paz, G. (2015). Planeación Prospectiva Estratégica: Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina. *Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de ciencias políticas y sociales*. Dirección general de personal académico. Proyecto Papime No. PE300414. <https://cutt.ly/0HKnDKB>
- Blandez Ricalde, M. D. G. (2016). Proceso administrativo. Editorial digital UNID.
<https://cutt.ly/OHFJG9J>
- Carrillo, M. y Valencia, C.J. (2014). Plan Prospectivo Estratégico Aristas 2014.
<https://cutt.ly/hHCHCdG>
- Castillo Velarde, R. (2020). Incentivos para los actores del sistema de transporte público urbano en Lima Metropolitana para una optimización del servicio. <https://cutt.ly/mHRNLrR>
- Castagnet, E. A. (2020). Capítulo I. Conceptos básicos del planeamiento estratégico. Universidad Nacional del Sur. Departamento de Ingeniería <https://cutt.ly/OHFZxFB>
- Centro de Estudios Socioeconómicos y Regionales – CESORE. (2020). Perfil Demográfico del Cesar: análisis y recomendaciones de política. <https://cutt.ly/1HCN9he>
- Chuquitarco Guamán, A.A, Vásquez Vivanco, M.A.. (2019). Dimensión Prospectiva y su Adaptación al Entorno Empresarial Actual. <https://cutt.ly/WHVed7c>
- Fred R. D. (2008). Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. Pearson Educación, México. <https://cutt.ly/tHX0CAj>

- Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Gerpa.
<https://cutt.ly/YHC4Ci>
- Godet, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuadernos de LIPSOR, 104, 20. <https://cutt.ly/IHC4UKj>
- Godet, M., & Durance, P. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Michel Godet y Philippe Durance Traducido por Karel García Cortina Serie de Investigación N° 10 Abril de 2009. <https://bit.ly/3lzwLUY>
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. Ediciones Díaz de Santos. <https://cutt.ly/2HF0WFA>
- Huitrón Contreras, A. (2018). Unidad de competencia II. Planeación. Unidad Académica Profesional Tianguistenco Programa de Estudios. *Licenciatura en Ingeniería en Producción Industrial*. <https://cutt.ly/pHGIpIz>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. México. Editorial McGraw-Hill. <https://cutt.ly/mHC4dB1>
- Mejía Argueta, C., Agudelo, I., Soto Cardona, O. C. (2015). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. <https://cutt.ly/mHXJ27H>
- Moreno Cristancho, J. O. (2017). Planeación estratégica. Fundación Universitaria del Área Andina. 2017. Bogotá D.C., <https://cutt.ly/yHFB925>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). Resolución Número 00002003 de 2014. <https://cutt.ly/YHC6h1s>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). Resolución 3100 del 2019. Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los prestadores de servicios de salud y

- de habilitación de los servicios de salud y se adopta el Manual de Inscripción de Prestadores y Habilitación de Servicios de Salud. <https://cutt.ly/oHCNeaW>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). Acuerdo para poner punto final a deudas en salud. <https://cutt.ly/aHCNS9F>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). Guías de Atención Integral. <https://cutt.ly/aHCNS9F>
- Minsiterio de Salud. (2022). Modulo Consulta del REPS. Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud - REPS. Dirección Prestación de Servicios y Atención Primaria. <https://cutt.ly/HHC4hUn>
- Oficina de Planeamiento y presupuesto de Uruguay. (2017). Introducción a la prospectiva. Planificación_ OPP Dirección de planificación. <https://bit.ly/3GeFSDS>
- Orts Palés, J. L., y Díaz- Malaguilla, A. T. (2007). Necesidad de una Unidad de Prospectiva. TORRÓN DURÁN Ricardo Prospectiva de Seguridad y Defensa: Viabilidad de una unidad de prospectiva en el CESEDEN. Monografías del CESEDEN, (99).
- Ossorio, A. (2003). Planeamiento estratégico. <https://cutt.ly/bHX5v4R>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. Harvard Businnes Review. América Latina. <https://bit.ly/3wLGWEB>
- Rivera Rodríguez, H. A., Gómez, J. H., & Méndez, L. S. (2010). Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado en pymes. Editorial Universidad del Rosario. <https://bit.ly/3yYdBQv>
- Salamanca Guerrero, C. A. (2019). Instrumentos de planeación estratégica aplicables a la gestión del talento humano administrativo en universidades públicas colombianas, caso

- Universidad Nacional de Colombia. *Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública*. <https://cutt.ly/EHKg1wJ>
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural – SAGARPA. (2020). Planeación estratégica. <https://cutt.ly/nHGEP9>
- Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República. (2021). Corrupción en el Sector Salud se concentra en contratos y en compra y entrega de medicamentos. <https://cutt.ly/MHCNnMd>
- Segura Villarreal, C. A. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5’F de Porter como herramienta estratégica. ISSN 2215-5910 Estudio de caso. <https://bit.ly/3sQIWra>
- Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA. (2012). Bases para la construcción de un plan estratégico y táctico. Tecnólogo de gestión de mercados. <https://cutt.ly/nHGJg9U>
- Stella International Foundation. (2016). Curso de Planeación Estratégica para OSC. México A.C. <https://stellaiif2.webcindario.com/manual.pdf>
- Superintendencia Nacional de Salud. (2020). Boletín Estadístico 2020. <https://cutt.ly/AHC6SDk>
- Tapia, G.N. (s.f.). Fundamentos de la planeación estratégica prospectiva. <https://cutt.ly/9HC96ZI>
- Vivas Gamboa, D.A. (2014). Planeación Estratégica: En Búsqueda de un escenario favorable para la seguridad y la defensa nacional. <https://cutt.ly/FHXFKGV>