

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

Direccionamiento Estratégico de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael

Vilma Ruth Argüello Delgadillo

Oswaldo Steban Del Prado

**Informe académico para optar el título de Diplomado en Planeación Estratégica en
Entidades Públicas**

Presentado a:

Lennix Farley Vega Sepúlveda

Universidad Santo Tomás

Municipio de Oiba

Departamento de Santander

2017

Contenido

	Pág.
1. Reseña Histórica	7
2. Productos y / o Servicios.....	11
3. Misión	15
4. Visión	16
5. Análisis del Entorno.....	17
5.1 Entorno General	17
5.1.1 Variables tecnológicas	17
5.1.2 Variables políticas.....	18
5.1.3 Variables económicas	19
5.1.4 Variables legales	19
5.1.5 Variables sociales.....	19
5.1.6 Variables demográficas.....	20
5.1.7 Variables ecológicas	21
5.2 Entorno de Tarea	22
5.2.1 Clientes.....	22
5.2.2 Proveedores	22
5.2.3 Grupos reguladores	22
5.2.4 Competidores	23
6. Producción	24
7. Análisis DOFA.....	25

8. Ficha Técnica	27
9. Árbol de Problemas.....	30
10. Árbol de Objetivos	31
11. Análisis mediante Software MICMAC	35
11.1 Lista de Variables.....	35
11.2 Matriz de Entrada.....	36
11.2.1 Características	36
11.3 Plano de influencias	38
11.4 Plano de Influencias / Dependencias Directas	39
11.5 Plano de Influencias / Dependencias Indirectas.....	40
11.6 Plano de Influencias Directas Potenciales	41
11.7 Plano de Influencias Indirectas Potenciales	41
12. SMIC	42
12.1 Probabilidades simples por expertos.....	44
12.2 Bajo forma de matriz.....	47
12.3 Análisis de los escenarios en forma de matrices.....	48
13. Clasificación.....	54
13.1 Cuadro de mando integral	55
14. Conclusiones y Recomendaciones	57

Lista de Graficas

	Pág.
Gráfica 1. Importancia vs Gobernabilidad.....	54

Lista de Figuras

	Pág
Figura 1. Entorno General.....	17
Figura 2. Variables políticas	18
Figura 3. Ficha Técnica. Fuente: DNP	27
Figura 4. Árbol de Problemas	30
Figura 5. Árbol de Objetivos.....	31
Figura 6. Plano de influencias.....	38
Figura 7. Plano De Influencias / Dependencias Directas.....	39
Figura 8. Plano de influencias / dependencias indirectas.....	40
Figura 9. Plano de Influencias Directas Potenciales	41
Figura 10. Plano de Influencias Indirectas Potenciales.....	41
Figura 11. Probabilidad simple Oswaldo	44
Figura 12. Probabilidad simple Vilma	44
Figura 13. Probabilidad simple Milena.....	45
Figura 14. Probabilidad simple Lida.....	45
Figura 15. Probabilidad simple Albanis.....	46
Figura 16. Probabilidad simple Erik	46
Figura 17. Bajo forma de matriz	47
Figura 18. Análisis de los escenarios en forma de matrices	48

Lista de Tablas

	Pág
Tabla 1. Datos generales de la ESE Hospital San Rafael de Oiba.....	10
Tabla 2. Productos y / o Servicios.....	11
Tabla 3. Municipios vecinos (clientes)	22
Tabla 4. Competidores	23
Tabla 5. Producción E.S.E. Hospital San Rafael	24
Tabla 6. Matriz MEFI	32
Tabla 7. Matriz MEFE	33
Tabla 8. Lista de Variables	35
Tabla 9. Matriz de influencias Directas	36
Tabla 10. Matriz de influencias Directas Potenciales (MDP).....	36
Tabla 11. Características	36
Tabla 12. Porcentajes de influencia y dependencia	37
Tabla 13. Escenarios probables.....	49
Tabla 14. Clasificación de escenarios	49
Tabla 15. Pasado, presente y futuro	50
Tabla 16. Análisis RICE para los objetivos estratégicos	51
Tabla 17. Importancia vs Gobernabilidad.....	53
Tabla 18. Mando integral	55

1. Reseña Histórica

Desde su creación hace 60 años, el Hospital de Oiba es la única entidad pública de salud con la que cuenta este municipio. Fue transformada como Empresa Social del Estado mediante Acuerdo N°34 de Septiembre de 1999 del Concejo Municipal. Ha ejercido su labor bajo las directrices que han regido a través de los tiempos la salud en el país. Con el anterior Sistema Nacional de Salud, establecido desde la década de los 70 hasta los años 90 en su desarrollo obtuvo posicionamiento en la región, logros y experiencias muy positivas en diferentes componentes; sin embargo fue necesario realizar ajustes a su estructura debido a que sobrepasaba su capacidad financiera para auto sostenerse conforme a las exigencias del nuevo sistema que rige la seguridad Social en Salud para el país.

Con una carga laboral y prestacional que sobrepasaba su capacidad financiera para sostenerla en el tiempo y con una cultura organizacional imperante en el anterior sistema en la cual la producción no era tomada en cuenta para su sostenimiento por que se esperaban siempre los recursos por transferencias de la nación indiferente de las ventas de servicios de salud que se realizaran, se prestaban más atenciones individuales sin contemplar el núcleo familiar, la promoción de estilos de vida saludables ni la prevención de enfermedades que generaban alto costo, coberturas bajas en los programas, sin control social, sin políticas claras de gestión y de gobernabilidad.

Los grandes cambios se han venido generando a partir del proceso descentralizador que ha venido dándose en el país a partir de la elección popular de alcaldes, con la Ley 10 de 1990, la Constitución Nacional de 1991 y la promulgación de las Leyes 100 y 60 de 1993; leyes 715 de 2001 y 1122 de 2008, Ley 1438 de 2011.

Este proceso exige una mayor responsabilidad de los entes de Salud del Estado en el manejo de sus recursos y el cumplimiento de sus compromisos entre los que se encuentran Plan de Intervenciones Colectivas PIC, y la atención de la población usuaria garantizando el Plan Obligatorio de Salud POS, la atención inicial de urgencias que cubre todos los planes de beneficios que contempla el Sistema General de Seguridad Social en el país

En la ESE Hospital San Rafael de Oiba, actualmente se tiene como marco de referencia los principios fundamentales que están definidos en las Leyes enunciadas anteriormente: en especial para las ESE eficiencia, oportunidad y calidad. Y se desarrollan las acciones y acondicionan los recursos para garantizar que los servicios den cumplimiento a lo establecido en el actual Sistema General de Seguridad Social que define el Plan Obligatorio de Salud (POS) comprendiendo servicios de beneficio personal e individual que incluyen intervenciones, actividades, procedimientos e insumos (incluyendo medicamentos) en todas las fases de la relación salud-enfermedad (promoción de la salud, prevención de la enfermedad, diagnóstico tratamiento y rehabilitación) que corresponda al primer nivel de complejidad; incluye la atención el traslado básico de pacientes conforme al Sistema de Referencia y Contra referencia y a la red de servicios establecida en principio a la provincia Comunera y en el Departamento de Santander, región donde se encuentra ubicado el municipio de Oiba.

Para dar cumplimiento a las competencias y los principios que rigen el Sistema de Seguridad Social en Salud se ha venido implementado a través de las diferentes vigencias, Planes de Mejoramiento que se han formulado conjuntamente con el personal que labora en la entidad, con las Empresas Promotoras de Salud con la que se tiene contrato, identificando las necesidades de mejora a través auditorías a los servicio.

Igualmente durante la implementación y puesta en marcha de Planes y programas de obligatorio cumplimiento tales como el Plan de gestión integral de Residuos Hospitalarios, el Modelo Estándar de Control Interno, el Plan de gestión documental y archivo, el Plan de Mejoramiento de calidad en la prestación de los servicios de Salud y, el Sistema de Atención al Usuario, entre otros. Ello ha contribuido a mantener en el tiempo unos niveles altos de Satisfacción de los usuarios.

Como compromiso plasmado en el Plan de Gestión del gerente y con el apoyo de asesores externos con formación, experiencia y en trabajo conjunto con los responsables de los diferentes dependencias que conforman la entidad se ha venido adoptando protocolos de manejo, guías de atención, procesos de humanización y seguridad para el paciente durante la atención, contribuyendo igualmente a que el trabajo se desarrolle de una manera más técnica y eficaz.

La siguiente información corresponde a los datos generales de la ESE Hospital San Rafael de Oiba:

Tabla 1.

Datos generales de la ESE Hospital San Rafael de Oiba

NIT	890203563-6
Nivel de Atención	1C
Carácter Territorial	Municipal
Departamento	Santander del Sur
Municipio sede principal	Oiba
Dirección de la Sede	Carrera 7 No 13-83
Código prestador REPS	6850000728
Acta de creación	Acuerdo No 034 Septiembre 10 de
Acto administrativo adopción de	Acuerdo No 01 Febrero 22 de 2013
Acto administrativo adopción programa	Acuerdo No 011 de 2015

2. Productos y / o Servicios

Tabla 2.

Productos y / o Servicios

CONSULTA MEDICA	Sesión personalizada entre el médico y el paciente ambulatorio. Comprende la entrevista inicial, la anamnesis y el examen físico para evaluar el estado de salud del paciente, el diagnóstico presuntivo, la orden de estudios diagnósticos y, en caso requerido, el tratamiento precoz de la sintomatología o la patología encontrada. El servicio incluye las siguientes modalidades: * Consulta médica general (de primera vez) * Consulta médica a domicilio. * Revisión o control por médico general. * Demanda inducida institucional para acceso a consulta de morbilidad médica y/o odontológica. * Demanda inducida institucional para programas de promoción y prevención. * Consulta externa medica general, odontológica, enfermería y nutricional. * Toma lectura y entrega de resultados de Laboratorio clínico de primer nivel de complejidad, y algunos de segundo nivel. * Consulta psicológica, segundo nivel de complejidad. * Consulta nutricional, segundo nivel de complejidad. * *Controles de enfermería. * Toma y lectura de citologías cérvico uterinas. * Promoción y educación en salud programas de prevención de enfermedad. * Suministro de medicamentos esenciales. * Con el recurso humano de Servicios Asistenciales se programan acciones extramurales tres veces al año para fortalecer acciones de Promoción y Prevención, en especial en la veredas más pobladas y de mayor dificultad de acceso., igualmente para los cuatro monitoreos rápidos de cobertura de vacunación y búsquedas activas comunitarias de eventos objeto de vigilancia. * Las acciones de campo y seguimiento a los eventos de vigilancia de interés en salud pública se ejecutan por parte de los diferentes integrantes del equipo de salud de acuerdo a la complejidad y características del caso a vigilar. Cuando se amerita se coordinan y ejecutan las visitas con funcionarios de otros sectores, como por ejemplo comisaria de familia y otros integrantes de la red de apoyo social del municipio
LABORATORIO CLINICO	Se ofrecen teniendo en cuenta el perfil epidemiológico del área de influencia de la institución, comprende: * Coprológico, sangre oculta. * Cito químico de orina. * Hematología básica * Química sanguínea. * Inmunología. * Microbiología y parasitología * Disponibilidad de algunos exámenes de segundo nivel.
ATENCION DE URGENCIAS	Atención inmediata e integral realizada por el médico al usuario que consulta por dolor intenso y agudo, o por un problema de salud cuya evolución rápida produce la muerte o secuelas si no se atiende inmediatamente. La atención médica de urgencias incluye la evaluación inmediata del daño y los riesgos, el tratamiento adecuado para limitar el daño, suturas, observación hasta por 24 horas, hidratación, cuidados y atención de enfermería, la prescripción de estudios y tratamientos posteriores, la

	remisión inmediata a otro servicio en caso de que las necesidades del paciente excedan la capacidad resolutoria de la institución, los servicios públicos y el aseo. Los servicios de la Atención Médica de Urgencia cubre: 1. Atención inicial de urgencias. 2. Triage. 3. Estabilización. 4. Ayudas diagnósticas de laboratorio clínico, Electrocardiogramas, Doppler fetal, glucometría. 5. Suministro de medicamentos esenciales y de material médico quirúrgico. 6. Resolución de la urgencia. 7. Aplicación de nebulizaciones. 8. Sala de observación y sala ERA. 9. Remisión a otros niveles de mayor complejidad, cuando se requiera. 10. Aplicación de tratamiento y suministro de Medicamentos esenciales.
SALUD ORAL Y ATENCION ODONTOLOGICA	Es la sesión personalizada entre el Odontólogo paciente ambulatorio. El servicio de Atención Odontológica presenta las siguientes modalidades: Acción Preventiva Odontológica 1. Examen clínico odontológico. 2. Control de placa. 3. Detartraje supragingival 4. Sellantes de fosas y fisuras 5. Topicaciones con flúor 6. Profilaxis final Consulta Odontológica: incluye las siguientes modalidades * Consulta Odontológica general * Obturaciones con resina de fotocurado * Obturaciones con amalgama de plata * Extracciones dentales sencillas y/o quirúrgicas * Curetaje y alisado radicular * Rayos X.
SERVICIO FARMACEUTICO	Por medio de la farmacia de la institución se realiza la entrega de medicamentos POS y ventas de productos genéricos y de marca al público en general. El servicio de farmacia garantiza la disponibilidad permanente de inventario de medicamentos esenciales para el servicio de urgencias.
SERVICIOS DE APOYO	* Servicio de caja: Recaudo de pagos, copagos o cuotas moderadoras por prestación de servicios. Horario de atención: Lunes a Jueves de 7:00 am a 12:00 m y de 2:00 pm a 6:00 pm; Viernes de 7:00 am a 12:00 m y de 2:00 pm a 5:00 pm. * Servicio de facturación: Comprobación de derechos, recepción de soportes para la cuenta, facturación de los servicios, asignación de citas médicas, odontológicas, de P y P para enfermería, nutrición y psicología. Elaboración de RIPS, presentación de cuentas. - Coordinación de respuesta a glosas. * Servicio de admisiones: en el momento del ingreso de los usuarios al servicio de hospitalización. * Otros servicios de apoyo administrativo: Servicio de manejo de talento humano, presupuesto, tesorería, contabilidad, asesoría jurídica, control interno, secretaría, comunicaciones, servicios generales.
ATENCION DE PARTO DE BAJA COMPLEJIDAD	El parto humano, también llamado nacimiento, es la culminación del embarazo humano, el periodo de salida del bebé del útero materno. Es considerado por muchos el inicio de la vida de la persona. Se considera que una mujer inicia el parto con la aparición de contracciones uterinas regulares, que aumentan en intensidad y frecuencia, acompañadas de cambios fisiológicos en el cuello uterino. El proceso del parto humano natural se categoriza en tres fases: el borramiento y dilatación del cuello uterino, el descenso y nacimiento del bebé y el alumbramiento de la placenta. La E.S.E. Hospital San Rafael se encuentra en la capacidad de atender partos de

	baja complejidad.
HOSPITALIZACION	Servicios de atención integral dirigidos a usuarios cuyo problema de salud no pueda ser atendido adecuadamente de manera ambulatoria, por razones de tipo biológico, psíquico o social y requieran permanecer en la institución por más de 24 horas. Cuando la atención tenga una duración menor a este lapso se considerará ambulatoria. La unidad básica de contratación de los servicios de internación es el día "estancia" que incluye atención por médico, enfermera, auxiliar de enfermería, dotación básica de elementos de enfermería, material de curación, alimentación adecuada al estado del paciente (excepto soluciones de alimentación parenteral o enteral), suministro de ropa de cama, aseo, servicios públicos de energía eléctrica y agua, servicios y recursos de infraestructura. Los medicamentos, procedimientos diagnósticos y procedimientos terapéuticos constituyen servicios independientes. El servicio de internación se ofrece a hombres, mujeres y niños con relación a las patologías definidas para el primer nivel en la resolución 14707 de 1991, de acuerdo con el perfil epidemiológico de la población en el área de influencia y la demanda potencial. Los usuarios atendidos en hospitalización deben ser remitidos por un médico, salvo en casos de urgencia. La hospitalización de primer nivel de complejidad cubre, entre otras, las siguientes necesidades: Internación en habitación compartida. Atención de trabajo de parto. * Atención integral de parto espontaneo institucional de bajo riesgo. * Atención de puerperio y recién nacido. * Medicamentos esenciales. * Apoyo psicológico y nutricional de segundo nivel. * Ayudas diagnosticas doppler fetal, de laboratorio clínico
PROMOCION Y PREVENCIÓN	Busca mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio, tanto del casco urbano como del área rural. * Atención integral de enfermedades prevalentes en la infancia Educación para la salud, Salud infantil AIEPI * Salud Sexual y reproductiva, con énfasis en consulta amigable para adolescentes y para jóvenes * Sistema de Información y Vigilancia de eventos que afectan la salud * Promoción de la salud mental y calidad de vida y prevención de riesgos * Entre otros
TRANSPORTE ASISTENCIAL	El Hospital San Rafael cuenta con dos ambulancias para prestar el Transporte Asistencial Básico, TAB. Se atiende teniendo en cuenta las normas establecidas en el sistema de referencia y contrareferencia en especial los siguientes casos: urgencia certificada, pacientes hospitalizados que requieran atención complementaria como parte de su tratamiento. El servicio de ambulancia es fundamental para hacer efectivo el servicio de referencia y contrarreferencia, especialmente en relación con las redes de urgencia y perinatología. El servicio de ambulancia ofrece dos modalidades: traslado simple, o traslado asistido, de acuerdo con las necesidades del paciente. Resolución No. 07 (enero 23 de 2.008).
ARCHIVO DE HISTORIAS CLINICAS	Gracias al servicio de Archivo de Historias Clínicas y Estadística los usuarios del Hospital San Rafael cuentan con un manejo adecuado de su información médica gracias a la historia clínica que se lleva de cada individuo. Este servicio realiza las labores de admisiones, manejo de la historia clínica, informe de vigilancia epidemiológica e indicadores de información en salud
SISTEMA DE INFORMACION Y ATENCIÓN AL USUARIO	Gracias al servicio de Archivo de Historias Clínicas y Estadística los usuarios del Hospital San Rafael cuentan con un manejo adecuado de su información médica gracias a la historia clínica que se lleva de cada individuo. Este servicio realiza las labores de admisiones, manejo de la historia clínica, informe de vigilancia epidemiológica e indicadores de información en salud.
OTROS SERVICIOS	Además de la atención de urgencias, en esta área se ofrece la posibilidad de acceso a

servicios de salud, que sin ser urgencia, son de alta demanda por parte de los usuarios: Tales como: glucometrías, EKG, Nebulizaciones, curaciones, inyectología, Cateterismo vesical, Lavado de oídos, aplicación de líquidos parenterales y onicectomías. Así mismo, el Hospital San Rafael cuenta con una serie de servicios de apoyo.

Otros servicios

Servicio de transporte: para apoyo al área asistencial, para las actividades extramurales.

Servicio de alimentación: Se le suministra según dieta ordenada a los pacientes hospitalizados en el siguiente horario: desayuno de 7:00 a 8:00am, almuerzo de 11:00 a 12:00 del día, y cena de 5:30 a 6:00 pm.

Otros servicios de apoyo administrativo

Oficina de Administración

Facturación y caja

3. Misión

Somos la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael dedicada a la prestación de servicios de salud de bajo nivel de complejidad, enfocada en la aplicación del Modelo de Atención Primaria en Salud a la población de Oiba y comunidad en general, apoyados en el personal calificado, infraestructura adecuada, calidad y seguridad en los procesos para brindar a nuestros usuarios un excelente servicio. Nuestra gestión está orientada en alcanzar la eficiencia financiera y la sostenibilidad empresarial, comprometidos con el cambio la responsabilidad, la autogestión, el autocontrol y el respeto al medio ambiente.

4. Visión

Al año 2020 nos proyectamos, como modelo en Atención Primaria en Salud a nivel regional, manteniendo y mejorando las condiciones de salud de la población; a través del mejoramiento continuo de la calidad de los servicios, de acciones e intervenciones interinstitucionales en desarrollo de acciones promocionales, la optimización de los recursos tecnológicos, humanos y financieros, orientados para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad financiera y social de la institución.

5. Análisis del Entorno



Figura 1. Entorno General

5.1 Entorno General

5.1.1 Variables tecnológicas: La ESE Hospital San Rafael de Oiba, a través del canal comunitario de televisión TELEPOIMA y la Emisora Radial Comunitaria ECOS DE OIBA, se emitieron los programas de educación y formación en salud, mensajes de información general, publicidad e información a la comunidad sobre los servicios y programas de la ESE Hospital San Rafael de Oiba, de igual forma el Hospital cuenta con servicios de internet integral de conectividad planeada, y respaldada por los expertos de GENESIS DATA acorde a los más altos estándares internacionales brindando la máxima confiabilidad en la transmisión de datos, voz, video vigilancia, y telecontrol en redes de amplia cobertura, respaldado por un Centro

Nacional de Monitoreo, Servicios de Coubicación y personal de soporte directo de la compañía, con servicio de Internet corporativo de alta disponibilidad con enlaces de última milla en Microondas, Fibras ópticas y Servicio Inalámbrico con monitoreo de servicios las 24 horas del día los 365 días del año.

La E.S.E Hospital San Rafael de Oiba, cuenta con la tecnología necesaria, acudiendo a la normatividad que impulse las TIC'S para poder realizar correctamente sus labores, en lo que tiene que ver con la parte contable, con la parte misional, y asistencial.

5.1.2 Variables políticas: El municipio de Oiba ha estado dirigido bajo la influencia de dos partidos políticos tradicionales (partido liberal y conservador), actualmente su mandatario es de línea liberal; el concejo municipal está compuesto por once concejales de los cuales siete son de la coalición. En cuanto a la problemática con grupos al margen de la ley; Oiba ha sido un municipio que sufrió dicho flagelo con secuestros, extorciones y asesinatos.

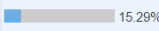
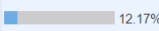
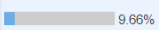
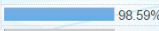
Votación por partidos				
	Partido	Votos	Porcentaje de Votación	Posibles Curules Voto Preferente
	PARTIDO LIBERAL COLOMBIANO	1,634	 29.03%	0 SI
	PARTIDO CONSERVADOR COLOMBIANO	861	 15.29%	0 SI
	PARTIDO DE LA U	759	 13.48%	0 SI
	PARTIDO CAMBIO RADICAL	685	 12.17%	0 SI
	PARTIDO ALIANZA SOCIAL INDEPENDIENTE	605	 10.74%	0 SI
	PARTIDO OPCIÓN CIUDADANA	544	 9.66%	0 SI
	PARTIDO CENTRO DEMOCRÁTICO	461	 8.19%	0 SI
Total votos por lista o partido		5,549	 98.59%	
Votos en blanco		79	 1.40%	
Total votos válidos		5,628	 94.46%	

Figura 2. Variables políticas

5.1.3 Variables económicas: La rentabilidad en cuanto a contratos por prestación de servicios en nuestra institución se encuentra en punto de equilibrio, puesto que a pesar que somos institución de primer nivel contamos con ser la única I.P.S Pública del Municipio de Oiba y la fortaleza de que este municipio se encuentre ubicado sobre la vía nacional, en cuanto a la política financiera está enfocada en una efectiva y oportuna facturación y radicación tanto de los servicios prestados, como de la gestión permanente de cobros ante las diferentes entidades prestadora de servicios E.P.S., para lo que se viene implementando el proceso de auditoría de cuentas médicas a fin de mantener las cuentas debidamente conciliadas. Una de las políticas financieras que se viene realizando es el proceso de depuración y conciliación de cartera, con sus posteriores acuerdos de pago; todo lo anterior enfocado en mantener un flujo constante de los recursos.

5.1.4 Variables legales: La E.S.E Hospital San Rafael de Oiba se rige principalmente por los parámetros constitucionales y legales establecidos en la Ley 100 de 1993, Decreto 1876 de 1994, Decreto 139 de 1996, Ley 1550 de 2007, Ley 1437 de 2011, Decreto 019 de 2012, Ley 1438 de 2011 y el Acuerdo 034 de 1999 de Concejo Municipal de Oiba.

5.1.5 Variables sociales: Los valores que caracterizan a todo el personal médico y administrativo del Hospital San Rafael son:

- Honestidad: compromiso activo con los objetivos empresariales y los principios de la institución
- Ética: excelencia profesional que garantice una mejor calidad en la atención.

- Dedicación: aporte permanente para el mejoramiento de la Institución y su imagen.
- Respeto por la vida: Trato digno al usuario y a los compañeros de trabajo.
- Igualdad: Cada uno de los funcionarios es importante por hacer parte de un equipo de trabajo.

Salud Ficha y Informes Enviados a la Departamental, Informes 2193

5.1.6 Variables demográficas: El municipio de Oiba, data su nombre de la época de la conquista en honor al cacique Guane de nombre Poima que con sus indios ocupaban el viejo pueblo de Pozaque. Obtuvo su conformación como municipio del Departamento de Santander en el año de 1887, integrando la Provincia del Socorro denominada Comunera. Se localiza al sur del Departamento de Santander a unos 1420 mts. de altitud, en una cañada que desciende al valle del Rio Oibita, también conocido como San Bartolomé, afluente del Rio Suárez tributante del Rio Magdalena. La comarca sobre la que se asienta Oiba, forma parte de un área de meseta que se extiende entre dos ramales que conforman la Cordillera Oriental Colombiana en su tramo central. La carretera Panamericana atraviesa su territorio y conecta su cabecera por el norte con ciudades como Socorro, San Gil, Floridablanca y Bucaramanga capital del Departamento de al cual dista a 158 Kms; por el sur con Vélez, el departamento de Boyacá y Bogotá, capital de Colombia de la cual dista a 235 Kms. Su ubicación estratégica le permite ser epicentro de los municipios vecinos cuyas carreteras secundarias convergen en Oiba, lo cual favorece el comercio. Tiene una extensión de 287 Kms de los cuales 3 Kms son el asentamiento del área Urbana y lo demás es rural. Con una temperatura promedio de 19° centígrados que puede variar en diferentes áreas del municipio entre 15° a 22°C; con diferentes tipos de relieves que van desde montañoso y pequeñas regiones planas con pendientes suaves, con precipitaciones anuales que van de 2000 a 4000 mts en unas áreas y de 1000 a 2000 metros en otras; con climas que van

dependiendo de la zona de medio húmedo y frío muy húmedo. Cuenta con suelos aptos para la ganadería y en menor proporción para actividades agrícolas, y una buena parte de su territorial está conformada por áreas protegidas como conservación de recursos naturales; en cuanto a esta variable podemos resaltar que es bastante beneficiosa para la Empresa Social del Estado, puesto que al estar ubicado sobre la vía nacional la venta de servicios de salud es en un porcentaje mayor.

5.1.7 Variables ecológicas: Actualmente la ESE Hospital San Rafael Oiba opera en un inmueble construido hace más de 65 años ubicada hacia el norte del casco urbano en el área más alta del municipio. Con una probabilidad de fácil acceso, ya sea peatonal ó en vehículo automotor por vías pavimentadas. El inmueble está provisto de todos los servicios públicos (redes de alcantarillado, acueducto, energía eléctrica, telefónicas y en su mayor parte vías pavimentadas) y redes de comunicación. Está construida en dos plantas con acceso de entrada por dos puertas una la entrada principal sobre la carrera 7 con escaleras y pasamanos de acceso de la calle hacia el área de consulta externa. Y otra lateral hacia la calle 13 con rampa de acceso para usuarios en sillas de ruedas que accede en primera instancia al área acondicionada para atención de urgencias. Las dos entradas se comunican por un zaguán que permite encontrarse en el área de consulta externa, facturación y farmacia. De la primera a la segunda planta se accede por dos escaleras y un rampa ubicadas en puntos equidistantes unos de otros, que confluyen a hospitalización y área de trabajo y sala de partos, y la escalera que está sobre el zaguán de urgencias lleva al área administrativa y a hospitalización. Los materiales de construcción están constituidos por muros en ladrillos, pisos en baldosín, techos en plancha de concreto cubierta de tejas grandes de eternit. Tiene un área destinada a cafetería, lavado y secado

de ropa hospitalaria. Esta planta física será reemplazada prontamente por una nueva, que actualmente se encuentra en su fase final de construcción.

5.2 Entorno de Tarea

5.2.1 Clientes: Los clientes de ésta institución son todas las personas que hacen parte de la comunidad Oibana tanto de la zona rural como de la zona urbana, e igualmente la población de los municipios vecinos.

Tabla 3.

Municipios vecinos (clientes)

MUNICIPIOS	HABITANTES
SUAITA	11.705
GUADALUPE	4.756
GUAPOTA	2.216
CONFINES	2.705
SOCORRO	29.076

5.2.2 Proveedores: Los principales proveedores que suministran algún tipo de servicio a la institución son:

- ✓ Cooperativa de Hospitales de Santander – Cohosan
- ✓ Cooperativa de transportadores – Cootrasaravita
- ✓ Sindicato de trabajadores – Integrasalud

5.2.3 Grupos reguladores: Un ente que cuenta la Empresa Social del Estado como grupo regulador es la Cooperativa de Hospitales de Santander - Cohosan.

5.2.4 Competidores: Dentro del área de influencia de la ESE Hospital San Rafael de Oiba se encuentran las siguientes instituciones de nivel 1, las cuales entran a disputarse el mercado de la salud en este municipio:

Tabla 4.

Competidores

IPS	TIPO	NIVEL DE ATENCION	
OIBA SALUD	Privada	1	
CUIDAR LTDA	Privada	1	
CONSULTORIO ODONTOLÓGICO	Privada	1	
CONSULTORIO MEDICO	Privada		1

6. Producción

Tabla 5.

Producción E.S.E. Hospital San Rafael

E.S.E. HOSPITAL SAN RAFAEL OIBA		
PRODUCCION		
CONCEPTO	TOTAL	TOTAL
	A JUNIO 2016	A JUNIO 2017
Dosis de biológico aplicadas	1091,00	1029,00
Controles de enfermería (Atención prenatal / crecimiento y desarrollo)	469,00	475,00
Otros controles de enfermería de PyP (Diferentes a atención prenatal - Crecimiento y desarrollo)	778,00	693,00
Citologías cervicovaginales tomadas	195,00	166,00
Consultas de medicina general electivas realizadas	2724,00	1896,00
Consultas de medicina general urgentes realizadas	789,00	692,00
Total de consultas de odontología realizadas (valoración)	536,00	427,00
Número de sesiones de odontología realizadas	2320,00	2922,00
Total de tratamientos terminados (Paciente terminado)	88,00	62,00
Sellantes aplicados	701,00	536,00
Superficies obturadas (cualquier material)	1024,00	1004,00
Exodoncias (cualquier tipo)	44,00	30,00
Partos vaginales	0,00	3,00
Total de egresos	10,00	12,00
...Egresos obstétricos (partos, cesáreas y otros egresos obstétricos)	0,00	3,00
...Egresos no quirúrgicos (No incluye salud mental, partos, cesáreas y otros egresos obstétricos)	9,00	9,00
...Egresos salud mental	1,00	0,00
Pacientes en Observación	377,00	155,00
Total de días estancia de los egresos	43,00	28,00
...Días estancia de los egresos obstétricos (Partos, cesáreas y otros obstétricos)	0,00	6,00
...Días estancia de los egresos No quirúrgicos (No incluye salud mental, partos, cesáreas y otros obstétricos)	42,00	22,00
...Días estancia de los egresos salud mental	1,00	0,00
Total de días cama ocupados	43,00	28,00
Total de días cama disponibles	728,00	728,00
Exámenes de laboratorio	5598,00	4104,00
Número de visitas domiciliarias, comunitarias e institucionales -PIC-	421,00	19,00
Número de sesiones de talleres colectivos -PIC-	75,00	64,00

Fuente: Decreto 2193 del Ministerio de Protección Social

7. Análisis DOFA

FORTALEZAS		DEBILIDADES
	MODELO DE PRESTACION DE SERVICIO BASADO EN LA ATENCION PRIMARIA	FALTA DE SOFTWARE ASISTENCIAL
	EQUIPO HUMANO COMPETENTE	CARTERA PENDIENTE DE PAGO
	CONTAR CON CAPACIDAD INSTALADA COMPLETA Y APROPIADA	SISTEMA DE FACTURACION EN PROCESO DE CONSOLIDACION
	GARANTIA INGRESOS FIJOS POR CONTRATOS CAPITADOS	SISTEMA DE COSTO INADECUADO
	BUENA GESTION DE LA DIRECCION PARA LA CONSECUCION DE LOS RECURSOS	PLANTA DE PERSONAL INSUFICIENTE
	PLANTA FISICA NUEVA	BAJA COBERTURA EN VACUNACIÓN Y ALTA MORTALIDAD
OPORTUNIDADES		
APOYO DEL GOBIERNO DEPARTAMENTAL Y LOCAL	APROVECHAR EL PERSONAL PROFESIONAL, PARA ELABORAR PROYECTOS QUE PERMITAN LA CONSECUCION DE RECURSOS	ELABORAR PLAN ESTRATEGICO DEL AREA DE SISTEMAS DE INFORMACION
PROGRAMAS ANUALES DE CAPACITACIONES ÚNICO PRESTADOR PUBLICO DE SERVICIOS DE SALUD DEL MUNICIPIO	ESTABLECER PLAN DE CAPACITACION QUE PERMITA UN DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	GENERAR COMPROMISOS EN EL TALENTO HUMANO PARA CONTRIBUIR A LA DISMINUCION DE COSTOS DE LA ENTIDAD
		ADAPTAR Y ADOPTAR EL SISTEMA DE CALIDAD
AMENAZAS		
DEMANDAS ANTE LOS ESTRADOS JUDICIALES POR COMPLICACIONES Y/O MORTALIDAD COMPETENCIAS DE IPS PRIVADAS	IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE AUDITORIA MEDICA	EL BAJO RENDIMIENTO EN EL AREA DE CONTROL INTERNO
CRISIS EN LAS ENTIDADES RESPONSABLES	DISMINUCION DEL LA POBLACION A CONTRATAR	DISMINUCION DEL LA POBLACION A CONTRATAR
	POBLACION CON NECESIDADES BASICAS INSATISFECHAS	ESTABLECER ESTRATEGIAS DE RECUPERACION DE CARTERA QUE PERMITAN ROTACION IDONEA DE ESTA

DE PAGO A LA ESE POBLACION EN AREAS RURALES DISPERSAS DE DIFICIL ACCESO BAJO INGRESOS POR UPC	INCUMPLIMIENTO EN LA ASISTENCIA DEL DESARROLLO DE ACTIVIDADES	ANALISAR LA OFERTA QUE EL HOSPITAL POSEE EN EL AREA, RESPECTO A LA DEMANDA EFECTIVA DE LA MISMA
	IMPLEMENTAR SISTEMAS DE COSTOS	

8. Ficha Técnica

	NIVELES ACTUALES*		
	Municipio	Departamento	Región
Cobertura neta educación media (%2015)	63,9%	48,4%	47,3%
Pruebas saber 11 matemáticas (2016)	52,9	53,0	52,0
Tasa analfabetismo mayores a 15 años (2005)	13,3%	7,9%	8,4%
Tasa de mortalidad infantil-Fallecidos por mil nacidos vivos (2014)	19,2	12,8	12,4
Cobertura vacunación DTP (2015)	86,9%	90,7%	93,6%
Cobertura total acueducto (2005)	44,8%	83,0%	82,2%
Déficit cualitativo de vivienda (2005)	53,3%	20,6%	24,0%
Déficit cuantitativo de vivienda (2005)	9,5%	12,0%	11,9%

Figura 3. Ficha Técnica. Fuente: DNP

Según análisis realizado a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Empresa Social del Estado Hospital San Rafael de Oiba se logró identificar diversas estrategias institucionales, las cuales buscan el bienestar propio de la institución y la comunidad en general, entre las que destacamos las siguientes:

- ✚ Contar con un sistema de información para los distintos puntos de atención (urbano y rural) para que los procesos administrativos cumplan con oportunidad en la presentación de informes y acceder a la información de forma ágil, confiable y eficiente.
- ✚ Solicitar el apoyo de entes externos (Secretaria de Salud Departamental y Supersalud) para la conciliación y recaudo de la cartera.

- ✚ Establecer nuevos contratos con el régimen contributivo y otros mercados.
- ✚ Disminuir los porcentajes de glosa.
- ✚ Depuración de los pasivos que se encuentran en los estados financieros.
- ✚ Contar con un comité de seguimiento y sostenibilidad contable.
- ✚ Dar cumplimiento a los compromisos contractuales asumidos con los proveedores en relación al pago de obligaciones.
- ✚ Contar con un tablero de indicadores de calidad y producción.
- ✚ Generar planeación estratégica enmarcada en el Plan de Desarrollo Departamental, Plan de Desarrollo Municipal, Plan de Desarrollo Institucional y objetivos del milenio.
- ✚ Realizar seguimiento periódico con análisis al tablero de indicadores que permita toma de decisiones en tiempo real optimizando la oportunidad y la calidad en la prestación de los servicios.
- ✚ Implementar programas de atención con enfoque poblacional.
- ✚ Realizar estudio de costos de paquetes para que sean atractivos a las EPS y rentables a la ESE.
- ✚ Monitoreo permanente al análisis del costo de los servicios versus producción, con el objetivo de mantener tarifas competitivas institucionales.
- ✚ Tener interacción con la comunidad directa y sectores productivos de los diferentes corregimientos del Municipio.
- ✚ Mantener los procesos de compra conjunta, que permita seguir con la reducción del gasto en las compras de bienes y servicios
- ✚ Lograr la mejora en el reconocimiento de tarifas del régimen subsidiado, PIC y PPNA

- ✚ Actualización y/o adquisición del software e Implementación de la historia clínica digital y de ayudas tecnológicas, optimizando el reporte de información asistencial y administrativa para la toma de decisiones en tiempo real

9. Árbol de Problemas



Figura 4. Árbol de Problemas

10. Árbol de Objetivos

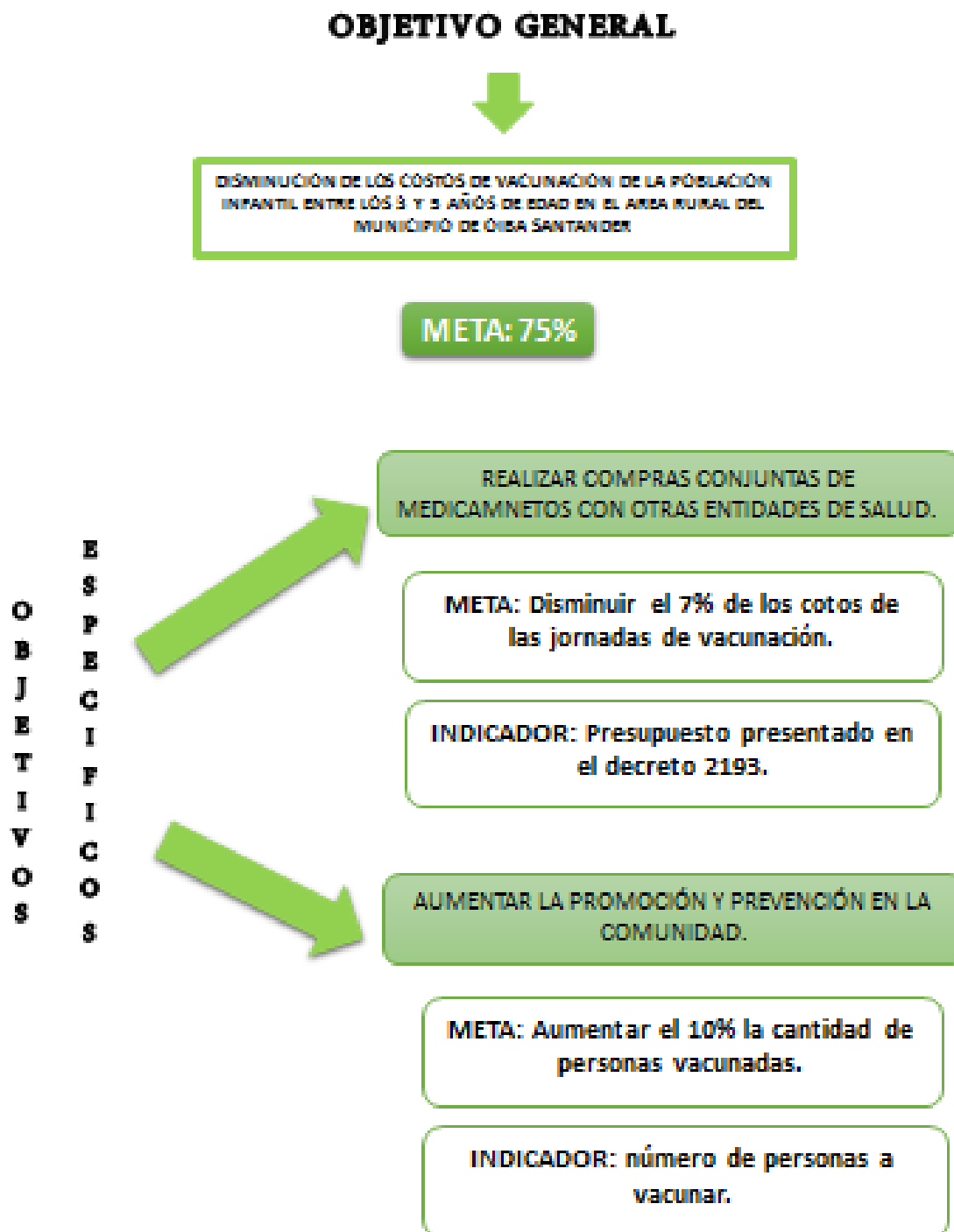


Figura 5. Árbol de Objetivos

Tabla 6.

Matriz MEFI

MATRIZ MEFI			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
MODELO DE PRESTACION DE SERVICIO BASADO EN LA ATENCION PRIMARIA	0.16	4	0.64
EQUIPO HUMANO COMPETENTE	0.14	4	0.56
CONTAR CON CAPACIDAD INSTALADA COMPLETA Y APROPIADA	0.1	4	0.4
GARANTIA INGRESOS FIJOS POR CONTRATOS CAPITADOS	0.09	4	0.36
BUENA GESTION DE LA DIRECCION PARA LA CONSECUION DE LOS RECURSOS	0.06	3	0.18
PLANTA FISICA NUEVA	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
FALTA DE SOFTWARE ASISTENCIAL	0.04	2	0.08
CARTERA PENDIENTE DE PAGO	0.1	1	0.1
SISTEMA DE FACTURACION EN PROCESO DE CONSOLIDACION	0.04	2	0.08
SISTEMA DE COSTO INADECUADO	0.1	1	0.1
PLANTA DE PERSONAL INSUFICIENTE	0.03	2	0.06
BAJA COBERTURA EN VACUNACIÓN Y ALTA MORTALIDAD	0.08	1	0.08
TOTAL	1		2.82

Análisis: En la matriz MEFI nuestras fortalezas nos posesionan como una ESE fuerte en la región por la calidad del servicio prestado, porque contamos con un equipo humano competente, nuestra capacidad instalada esta nueva, mostramos una evolución en la contratación por UPC, estamos logrando la consecución de recursos para ir mejorando. Y en cuanto a las debilidades se está trabajando para la recuperación de cartera con reuniones, con las diferentes EPS-S para el pago de estas, además de la adquisición de un software integral para disminuir las falencias tanto de costos, como de facturación y así masificar recursos en la contratación de personal asistencial, no tanto administrativos para así alcanzar la producción.

Tabla 7.

Matriz MEFE

MATRIZ MEFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
APOYO DEL GOBIERNO DEPARTAMENTAL Y LOCAL	0.15	4	0.6
PROGRAMAS ANUALES DE CAPACITACIONES	0.1	4	0.4
ÚNICO PRESTADOR PUBLICO DE SERVICIOS DE SALUD DEL MUNICIPIO	0.2	4	0.8
TENER INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD DIRECTA Y SECTORES PRODUCTIVOS DE LOS DIFERENTES CORREGIMIENTOS DEL MUNICIPIO	0.07	3	0.21
IMPLEMENTACION EN RED DE LA RUTA DE LA SALUD PARA USUARIOS DISCAPACITADOS, ADULTOS MAYORES, GESTANTES ENTRE OTROS	0.08	3	0.24
AMENAZAS			0
DEMANDAS ANTE LOS ESTADOS JUDICIALES POR COMPLICACIONES Y/O MORTALIDAD	0.13	1	0.13
COMPETENCIAS DE IPS PRIVADAS	0.08	1	0.08
CRISIS EN LAS ENTIDADES RESPONSABLES DE PAGO A LA ESE	0.12	1	0.12
POBLACION EN AREAS RURALES DISPERSAS DE DIFICIL ACCESO	0.03	2	0.06
BAJO INGRESOS POR UPC	0.04	2	0.08
TOTAL	1		2.72

Análisis: El análisis de las oportunidades en la matriz MEFE muestra que de la mano con las administraciones tanto municipales como departamentales se lograra mejores contrataciones y convenios interadministrativos que favorezcan a las ESE además que contraten con nosotros más programas y rutas de salud para usuarios con vulnerabilidad, además de ser únicos prestadores públicos en el municipio nos pone en un campo privilegiado por que el régimen subsidiado deberá contratar con nosotros estas oportunidades nos ha pensar en ser en el futuro un Hospital líder.

Por el lado de las amenazas se ha venido trabajando en adquirir seguros contra todo riesgo eso incluiría demandas, para que con estas las finanzas de la ESE no se vean afectadas, con las entidades privadas se vienen trabajando para realizar convenios de prestación de servicios para que con los servicios que estos no presten lo contraten con nosotros y así lograr unos ingresos, sobres la crisis de las entidades pagadores se viene trabajando en realizar cobros

coactivos para que así cuando estas entren en crisis su prioridad será el pago de estos cobros y para terminar el aumento de la UPC se viene trabajando en la mejora del portafolios de servicios para así lograr incrementos en la contratación.

11. Análisis mediante Software MICMAC

11.1 Lista de Variables

Tabla 8.

Lista de Variables

N°	VARIABLE	ABREVIATURA VARIABLE	TEMA
1	Prestación de Servicios	Prest Serv	Servicio
2	Atención Primaria	Atenc Prim	Servicio
3	Personal Competente	Pers Comp	Servicio
4	Ingresos Fijos	Ing Fijos	Financiero
5	Contratos Capitados	Cont Capit	Financiero
6	Rentabilidad	Rentab	Financiero
7	Consecución de Recursos	Consec Rec	Financiero
8	Planta Física	Planta Fis	Administrativo
9	Historias Clínicas	Hist Clini	Servicio
10	Cartera	Cartera	Financiero
11	Recaudo	Recaudo	Financiero
12	Rips	Rips	Administrativo
13	Glosas	Glosas	Financiero
14	Infraestructura	Infraest	Administrativo
15	Mortalidad	Muerte	Servicio
16	Atención a usuarios	Aten Usua	Servicio
17	Producción	Pcc	Servicio
18	Calidad de Servicios	Calidad S	Servicio
19	Recursos Financieros	Rec Financ	Financiero
20	Capacidad Instalada	Cap Instal	Administrativo
21	Insumos	Ins	Administrativo
22	Gastos	Gastos	Financiero
23	Presupuesto Publico	Ppto	Financiero
24	Contratación	Contr	Administrativo
25	Control Interno	Control I.	Administrativo
26	Equipo de Oficina	Equipo Of	Administrativo
27	Eficiencia Laboral	Efic Labor	Administrativo
28	Desempeño Administrativo	Desemp Ad	Administrativo
29	Procesos Jurídicos	Proc Jurid	Administrativo
30	Capacitaciones	Capac	Administrativo
31	Políticas Institucionales	Polit Inst	Administrativo
32	Control	Cont	Administrativo
33	Prevención	Prev	Servicio
34	Promoción	Prom	Servicio
35	Plan de Mejoramiento	Plan Mej	Administrativo
36	Incremento UPC	Inc UPC	Servicio
37	Informes Entes de Control	Informes	Administrativo
38	Competencias en el Mercado	Comp	Servicio
39	Influencias Políticas	Infl Polit	Administrativo
40	Riesgos Climáticos	Riesg Clim	Ambiente

11.2 Matriz de Entrada

Matriz de influencias Directas (MD): Describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema, se puntúan de 0 – 3 con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

Tabla 9.

Matriz de influencias Directas

0	Sin influencia
1	Débil
2	Media
3	Fuerte
4	Potencial

Tabla 10.

Matriz de influencias Directas Potenciales (MDP)

0	Sin influencia
1	Débil
2	Media
3	Fuerte

11.2.1 Características

Tabla 11.

Características

INDICADOR	VALOR
Tamaño de la matriz	40
Número de interacciones	2
Número de ceros	1053
Número de unos	299
Número de doses	123
Número de treses	125
Número de cuatros	0
Total	547
Tanto por ciento de relleno	34.1875%

Tabla 12.

Porcentajes de influencia y dependencia

ITERACCION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	94 %	98 %
2	100 %	99 %

11.3 Plano de influencias

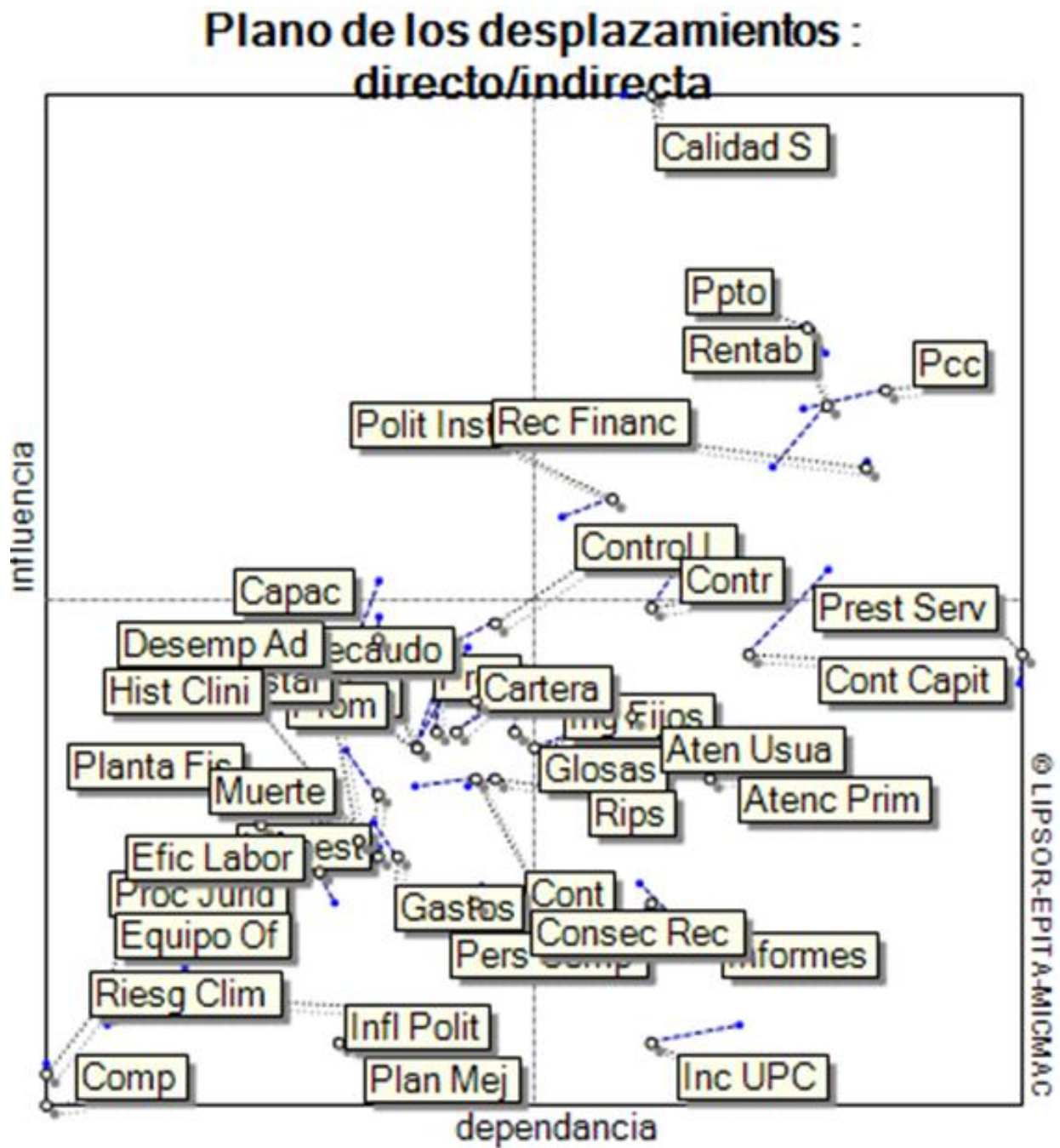


Figura 6. Plano de influencias

Plano de influencias / dependencias directas

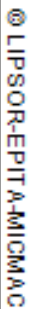


Figura 7. Plano De Influencias / Dependencias Directas

11.5 Plano de Influencias / Dependencias Indirectas

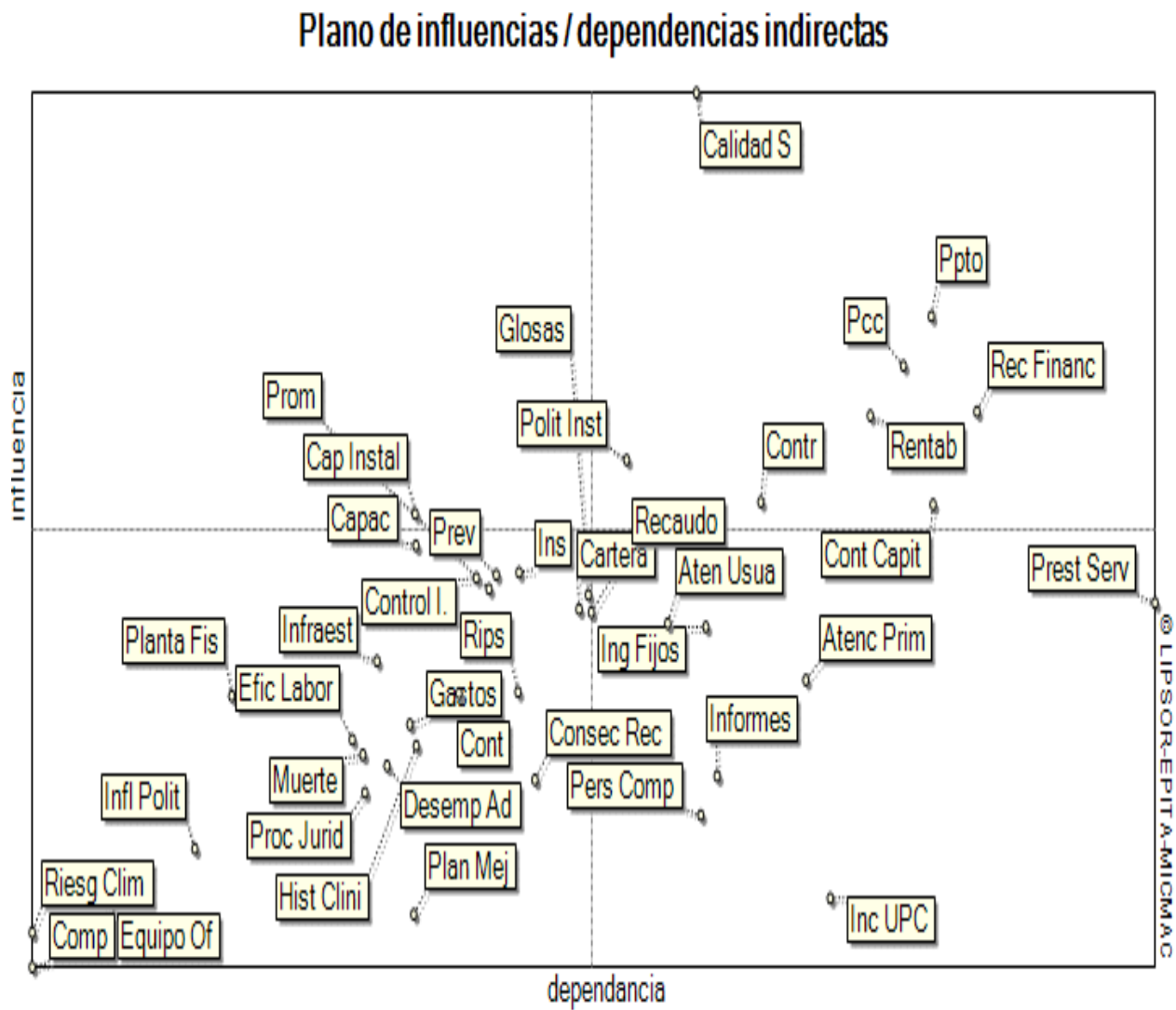


Figura 8. Plano de influencias / dependencias indirectas

11.6 Plano de Influencias Directas Potenciales

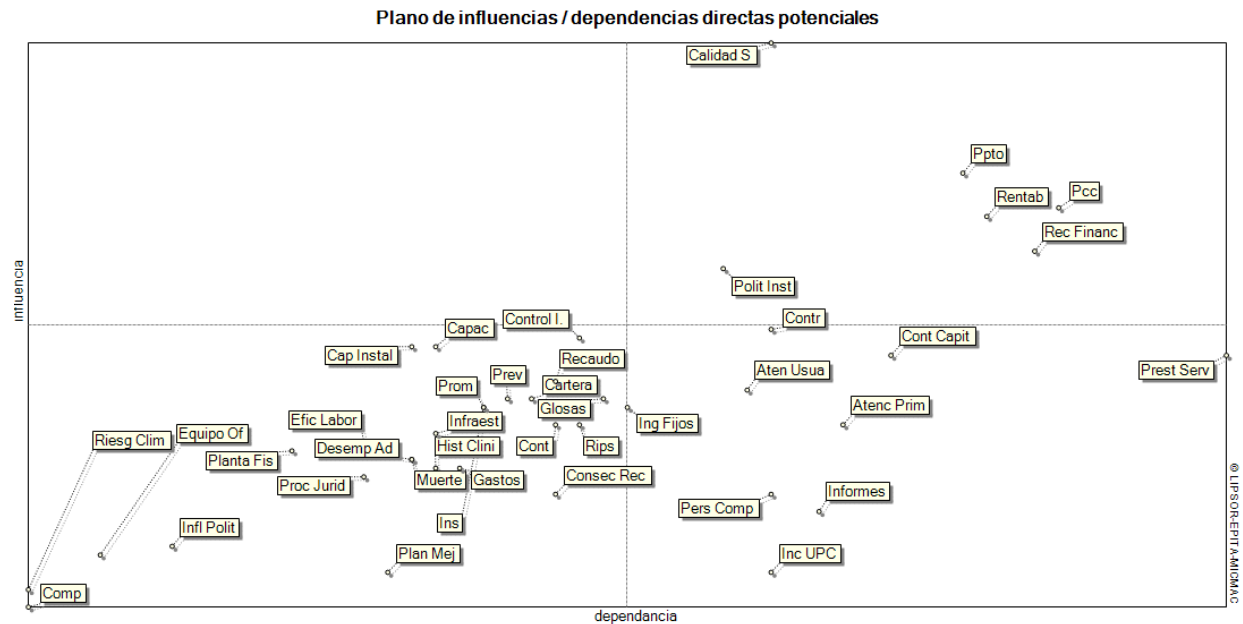


Figura 9. Plano de Influencias Directas Potenciales

11.7 Plano de Influencias Indirectas Potenciales

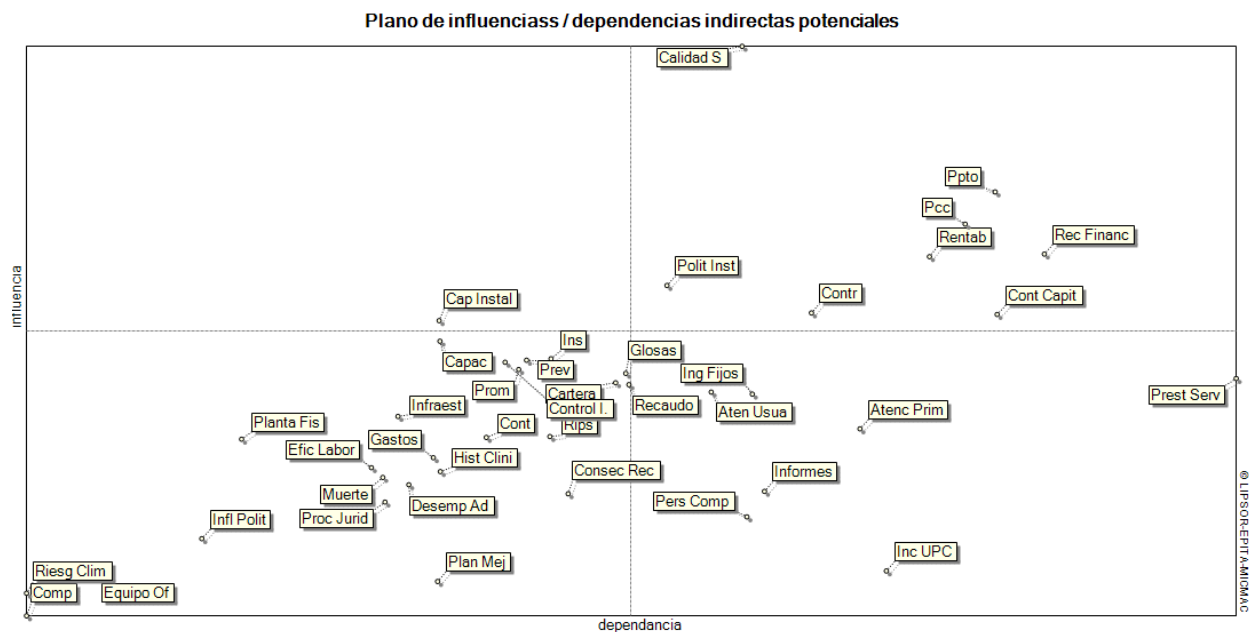


Figura 10. Plano de Influencias Indirectas Potenciales

12. SMIC

Steba del Pado (Oswaldo)

Rol : Estudiante

Profesión : Contador

Dirección : Calle 2 N 2-64

Teléfono : 3015561526

E-mail : steba18@hotmail.com

Arguello del Gadillo (Vilma)

Rol : Estudiante

Profesión : Contador

Dirección : Cra 9 # 11-09-

Teléfono : 3016783814

E-mail : vilmarguello.cp@gmail.com

Chaves Charris (Milena)

Rol : Gerente

Profesión : Medico

Dirección : Barrio Las Camelias Casa 4

Teléfono : 3004679906

E-mail : m.chaves01@hotmail.com

Vega Sinning (Lida)

Rol : Gerente

Profesión : Fisioterapeuta

Dirección : Cra 9 Barrio Pinto Viejo

Teléfono : 3135958417

E-Mail : Lidaestherversinning@Yahoo.Com

Payares Gudiño (Albanis)

Rol : Jefe De Presupuesto

Profesión : Contadora

Dirección : Calle 8 N 8-64

Teléfono : 3205895258

E-Mail : Albanispayares@Yahoo.Com

Cala Cala (Erik)

Rol : Gerente

Profesión : Odontologo

Dirección : Cra 7 12-83

Teléfono : 3174422064

E-Mail : Gerencia@Esehospitalsanrafaeloiba.Gov.Co

12.1 Probabilidades simples por expertos

Oswaldo

	Probabilidades
1 : SATISFACIO	0,7
2 : PRESUPUEST	0,9
3 : PRODUCCION	0,5
4 : INGRESOS	0,9
5 : CONTRATACI	0,7
6 : UTILIDAD	0,9

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 11. Probabilidad simple Oswaldo

Vilma

	Probabilidades
1 : SATISFACIO	0,9
2 : PRESUPUEST	0,7
3 : PRODUCCION	0,3
4 : INGRESOS	0,7
5 : CONTRATACI	0,5
6 : UTILIDAD	0,9

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 12. Probabilidad simple Vilma

Milena

Probabilidades	
1 : SATISFACIO	0,1
2 : PRESUPUEST	0,7
3 : PRODUCCION	0,5
4 : INGRESOS	0,7
5 : CONTRATACI	0,9
6 : UTILIDAD	0,9

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

*Figura 13. Probabilidad simple Milena***Lida**

Probabilidades	
1 : SATISFACIO	0,1
2 : PRESUPUEST	0,9
3 : PRODUCCION	0,5
4 : INGRESOS	0,5
5 : CONTRATACI	0,9
6 : UTILIDAD	0,7

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 14. Probabilidad simple Lida

Albanis

	Probabilidades
1 : SATISFACIO	0,3
2 : PRESUPUEST	0,9
3 : PRODUCCION	0,5
4 : INGRESOS	0,7
5 : CONTRATACI	0,7
6 : UTILIDAD	0,9

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 15. Probabilidad simple Albanis

Erik

	Probabilidades
1 : SATISFACIO	0,1
2 : PRESUPUEST	0,7
3 : PRODUCCION	0,7
4 : INGRESOS	0,5
5 : CONTRATACI	0,7
6 : UTILIDAD	0,9

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 16. Probabilidad simple Erik

12.2 Bajo forma de matriz

	OSWALDO	VILMA	MILENA	LIDA	ALBANIS	ERIK	HOSPITAL
33 : 011111	0,14	0,071	0,452	0,382	0,222	0,332	0,266
34 : 011110	0	0	0,001	0	0,017	0,059	0,013
35 : 011101	0,054	0,042	0	0,069	0,037	0,091	0,049
36 : 011100	0	0	0	0	0,016	0	0,003
37 : 011011	0	0	0	0	0,005	0	0,001
38 : 011010	0	0	0	0	0	0,014	0,002
39 : 011001	0	0	0	0	0,03	0	0,005
40 : 011000	0	0	0,005	0	0,01	0,008	0,004
41 : 010111	0,101	0,111	0,058	0,087	0,044	0,092	0,082
42 : 010110	0	0	0	0	0,049	0	0,008
43 : 010101	0	0,046	0,049	0,059	0	0,005	0,026
44 : 010100	0	0	0	0	0	0	0
45 : 010011	0	0	0	0	0,016	0	0,003
46 : 010010	0	0	0	0	0,024	0	0,004
47 : 010001	0	0	0,024	0	0	0,046	0,012
48 : 010000	0	0	0	0	0	0,007	0,001
49 : 001111	0	0	0,009	0	0	0	0,001
50 : 001110	0	0	0	0	0	0	0
51 : 001101	0	0,01	0	0	0	0	0,002
52 : 001100	0	0	0	0	0	0	0
53 : 001011	0	0	0	0	0	0	0
54 : 001010	0	0	0	0	0	0	0
55 : 001001	0	0	0	0,026	0	0	0,004
56 : 001000	0	0	0	0,004	0,012	0	0,003
57 : 000111	0,001	0	0	0	0	0,002	0,001
58 : 000110	0	0	0	0	0	0	0
59 : 000101	0	0	0,006	0	0	0,009	0,003
60 : 000100	0	0	0	0	0	0	0
61 : 000011	0,01	0	0	0	0	0	0,002
62 : 000010	0	0	0	0	0	0	0
63 : 000001	0,049	0,026	0,002	0	0	0	0,013
64 : 000000	0,006	0,124	0	0	0,086	0,011	0,038

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Figura 17. Bajo forma de matriz

12.3 Análisis de los escenarios en forma de matrices

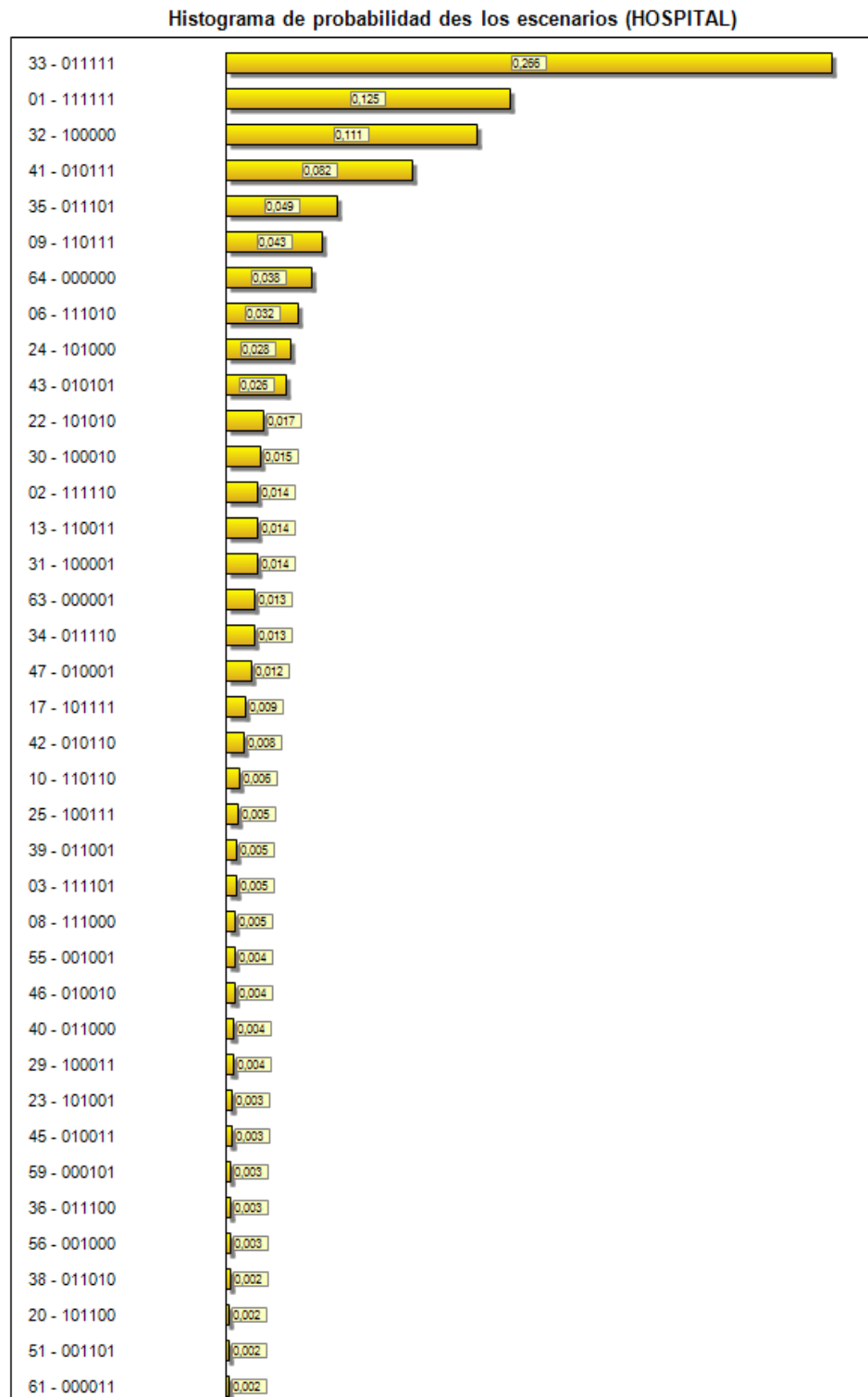


Figura 18. Análisis de los escenarios en forma de matrices

Tabla 13.

Escenarios probables

ESCENARIOS		PROBABILIDADES DISPUESTAS	NOMBRE
33	011111	0,266	POSITIVO
01	111111	0,125	OPTIMISTA
32	100000	0,111	PESIMISTA

Tabla 14.

Clasificación de escenarios

POSITIVO	
CAUSA	CONSECUENCIAS
Para este análisis la hipótesis de aumentar la satisfacción al 96% no se va a lograr y creemos que es porque a pesar de que el hospital haga todo los esfuerzos, siempre se va a tener algún nivel de insatisfacción, ya que esta es muy difícil llegar a complacer a toda una población y que además todos se sientan satisfechos con la atención que se le presta en la ESE además creemos que un 92% es un porcentaje bastante para la situación actual de salud en Colombia. Para lo demás hipótesis es un escenario en un 80% positivo, para el Hospital, la cual muestra que se van a proyectar en los diferentes hipótesis el de presupuesto se va a lograr ya que todos los años este crece en un porcentaje mínimo y ya que las demás variables están relacionadas con el presupuesto estas también aumentarán producción, contratación, ingresos y superávit financiero.	Puedes ser que la contratación con las EPS se puedan ver afectadas en el incremento de UPC, por que pueden llegar a pensar que no se le está prestando una atención buena para sus afiliados. Para los demás campos es una excelente noticia ya que muestra un crecimiento para la ESE.
OPTIMISTA	
CAUSA	CONSECUENCIAS
En este escenario se muestra que todas las hipótesis son positivas, es un muy alentador para la ESE pensando en el futuro puesto que esto hará que el hospital sea financieramente auto sostenible, en el nivel de satisfacción será muy bueno y por supuesto en la atención aumentará notoriamente a las personas, llevando con esto un incremento en la contratación por UPC. El crecimiento en todas las hipótesis están relacionadas unas con las otras y el nivel de dependencia en el que estas están.	La principal de toda es que la ESE se posea como una de las mejores de la zona, con una solvencia financiera, con la producción a tope, con un nivel de satisfacción altísimo y una mejor contratación por atención al usuario.
PESIMISTA	
CAUSA	CONSECUENCIAS
Este escenario contrasta con nuestros los dos anteriores puesto que muestra un porcentaje negativo en 80%, y creemos es en este escenario solo se cumple la primera, porque el presupuesto es el importante ya que este se presupueste valga la redundancia las demás actividades, tanto el pago para aumentar la producción, el aumento de la UPC, el incremento de los ingresos y sobre todo el superávit de tesorería, ya son variables financieras que están muy relacionadas unas con las otras, si la una no se da las otras no se dan por esta razón es que se mostró un escenario negativo.	Puede ser que el hospital no sea auto sostenible ni financiero ya que no va a tener como pagar sus compromisos de funcionamiento, mucho menos la prestación de servicios, los ingresos no van a alcanzar para los pagos y el valor pagado por usuario no va hacer suficiente, trayendo como consecuencia trabajar a pérdida ya que gasto más de lo que recibo. Trayendo como consecuencia entrar en los diferentes planes de gestión integrales de riesgo del gobierno.

Tabla 15.

Pasado, presente y futuro

VARIABLES DIRECTAS	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO	HIPOTESIS	OBJETIVOS
Calidad de Servicios	Encuesta de Satisfaccion	A junio de 2016: Personas encuestadas 1472, de las cuales 1404 respondieron satisfactoriamente: 95%	A junio de 2017: Personas encuestadas 970 de las cuales 896 respondieron satisfactoriamente. 92%	A Diciembre de 2020 se espera aumentar las personas a encuestar un 4%	¿Que tan probable es que la E.S.E. en el 2020 llegue a un nivel de satisfaccion de 96% cuando actualmente esta en 92%?	Lograr un nivel de satisfaccion del 96 % en la Ese Hospital San Rafael de Oiba al año 2020
Presupuesto	Presupuesto	A Diciembre 2015: \$2.163.642.843	A Diciembre de 2016: \$2.119.155.063	A diciembre de 2020 se espera ejecutar un 20% más del presupuesto ejecutado en el 2016	¿Qué tan probable es que la E.S.E. pueda ejecutar un presupuesto de \$2.542.986.076 en el 2020, cuando actualmente es de \$2.119.155.063?	Lograr que la Ese Hospital San Rafael de Oiba en el 2020 ejecute un presupuesto de \$2.542.986.076
Producción	Formulario 2193	A Diciembre 2015, la cantidad de usuarios atendidos en todos los servicios por la E.S.E. Hospital San Rafael de Oiba fue de 58.941	A Diciembre 2016, la cantidad de usuarios atendidos en todos los servicios por la E.S.E. Hospital San Rafael de Oiba fue de 67.938	A Diciembre 2020, la cantidad de usuarios en todos los servicios que se pretende aumentar en la E.S.E. Hospital San Rafael de Oiba sera de un 32%	¿Qué tan probable es que la cantidad de usuarios, que pretende atender en la E.S.E. Hospital San Rafael de Oiba sean de 100.000 para el 2020, cuando actualmente es de 67.938?	Lograr para el 2020 la atencion de 100.000 usuarios en la Ese Hospital San Rafael Oiba
Recursos Financieros	Ingresos	A Diciembre 2015 los ingresos recaudados fueron: \$1.950.071.837	A Diciembre 2016 los ingresos recaudados fueron: \$1.671.101.753	A Diciembre 2020 los ingresos que la E.S.E. espera recaudar un 35% más de lo recaudado en el año 2016	¿Que tan probable es que la E.S.E logre unos ingresos \$2.255.987.367 al año 2020, si actualmente sus ingresos son de \$1.671.101.753?	Lograr unos ingresos de \$2.255.987.367 al año 2020, en la Ese Hospital San Rafael Oiba
Contratos Capitados	Contratacion	Para el año 2016 la Ese Hospital San Rafael Oiba firmó contratacion por capitacion por un valor de \$2.123.332.640	Para el año 2017 la Ese Hospital San Rafael Oiba firmó contratacion por capitacion por un valor de \$2.250.092.735	Para el año 2020 la Ese Hospital San Rafael Oiba aspira firmar contratacion por capitacion con un aumento de 10%.	¿Qué tan probable es que la Ese Hospital San Rafael Oiba aspire firmar contratacion por capitacion por un valor de \$2.500.000.000 Para el año 2020 cuando actualmente esta en \$2.250.092.735?	Lograr firmar contratacion por capitacion por un valor de \$2.500.000.000 Para el año 2020.
Rentabilidad	Superavit	La E.S.E. Hospital San Rafael Oiba cerró sus estados financieros a Diciembre de 2015 con una perdida de (\$59.132.920)	La E.S.E. Hospital San Rafael Oiba cerro sus estados financieros a Diciembre de 2016 con una utilidad de \$7.613.159	La E.S.E. Hospital San Rafael Oiba espera cerrar sus estados financieros a Diciembre de 2020 con un aumento en la utilidad de 74%	¿Qué tan probable es que la E.S.E. Hospital San Rafael Oiba pueda cerrar sus estados financieros a Diciembre de 2020 con una utilidad de \$30.210.000 cuando actualmente es de \$7.613.159?	Lograr que la Ese Hospital San Rafael Oiba en el 2020 cierre sus estados financieros con una utilidad de \$30.210.000

Tabla 16.

Análisis RICE para los objetivos estratégicos

ANÁLISIS RICE PARA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
INDICATIVO			¿CÓMO?
Lograr un nivel de satisfacción del 96 % en la ESE Hospital San Rafael de Oiba al año 2020	REDUCIR	1. Reducir la desatención a los usuarios	Capacitando al personal, promoviendo el sentido de pertenencia por la institución y la importancia y obligación del buen servicio público.
		2. Reducir los tiempos de asignación de citas	Logrando el incremento de profesionales de salud
	INCREMENTAR	1. Incrementar los profesionales de la salud	Buscando que sean habilitadas más plazas para médicos de servicio social obligatorio
		2. Incrementar la cobertura de los servicios prestados	Generando canales de acceso
	CREAR	1. Crear nuevas estrategias para la prestación del servicio	aumentando el grado de compromiso de los usuarios con el servicio
		2. Crear metodologías que incentiven a los usuarios a la participación de los programas de salud	A través de campañas de socialización de los programas
	ELIMINAR	1. Eliminar requisitos que faciliten a los usuarios su respectivo trámite	Poseer bases de datos con la capacidad de almacenar la mayor información posible de los usuarios
		2. Eliminar los procesos presenciales	Creando una portal web que permita ejecutar cada una de las acciones que se realizan presenciales, ej: solicitud de citas y resultados de laboratorio entre otros
Lograr que la ESE Hospital San Rafael de Oiba en el 2020 ejecute un presupuesto de \$2.542.986.076	REDUCIR	1. Reducir gastos	Visualizando el impacto del cambio contable sin afectar la parte administrativa y ni operativa
		2. Reducir costos	Fortaleciendo los puestos de trabajo encaminados a reducir personal
	INCREMENTAR	1. Incrementar ingresos por ventas de servicios	Incrementando la cobertura de la población
		2. Incrementar la producción de los servicios de salud	Presentando nuevas propuestas de servicios de salud a los usuarios
	CREAR	1. Crear nuevos procesos para blindar a la E.S.E contra posibles deterioros presupuestales.	Con la prudencia en el manejo de la toma de decisiones en los estados financieros
		2. Crear estrategias que direccionen el aumento de los contratos capitados	Prestando un mejor servicio - Cliente satisfecho
	ELIMINAR	1. Eliminar personal innecesario	Haciendo las debidas pruebas de cada punto de trabajo y la capacidad de cada trabajador
		2. Eliminar rubros presupuestales	Realizando el respectivo análisis de utilidad
Aumentar la producción a 100.000 atenciones en el 2020	REDUCIR	1. Reducir los tiempos de espera	Cronometrando dichos tiempos
		2. Reducir los riesgos para los pacientes	Realizando la debida canalización de información
	INCREMENTAR	1. Incrementar las diferentes jornadas	Con mayor disponibilidad de profesionales de salud
		2. Incrementar la cobertura a zonas alejadas	Trasladandonos a sitios alejados del casco urbano con brigadas de atención que fortalezcan la atención a los usuarios.
	CREAR	1. Crear estrategias para brindar servicios a quien no pueda recibirlos	Realizando brigadas gratuitas o a un muy bajo costo sin desmejorar el servicio y la atención a prestar
		2. Crear tácticas que atraigan al usuario	Dando a conocer los servicios de manera clara y amable
	ELIMINAR	1. Eliminar convenios interadministrativos	Reclasificando los servicios que se ofrecen
		2. Eliminar la desconfianza de los usuarios por recibir su servicio	Mostrando una excelente imagen de la institución por actos y hechos

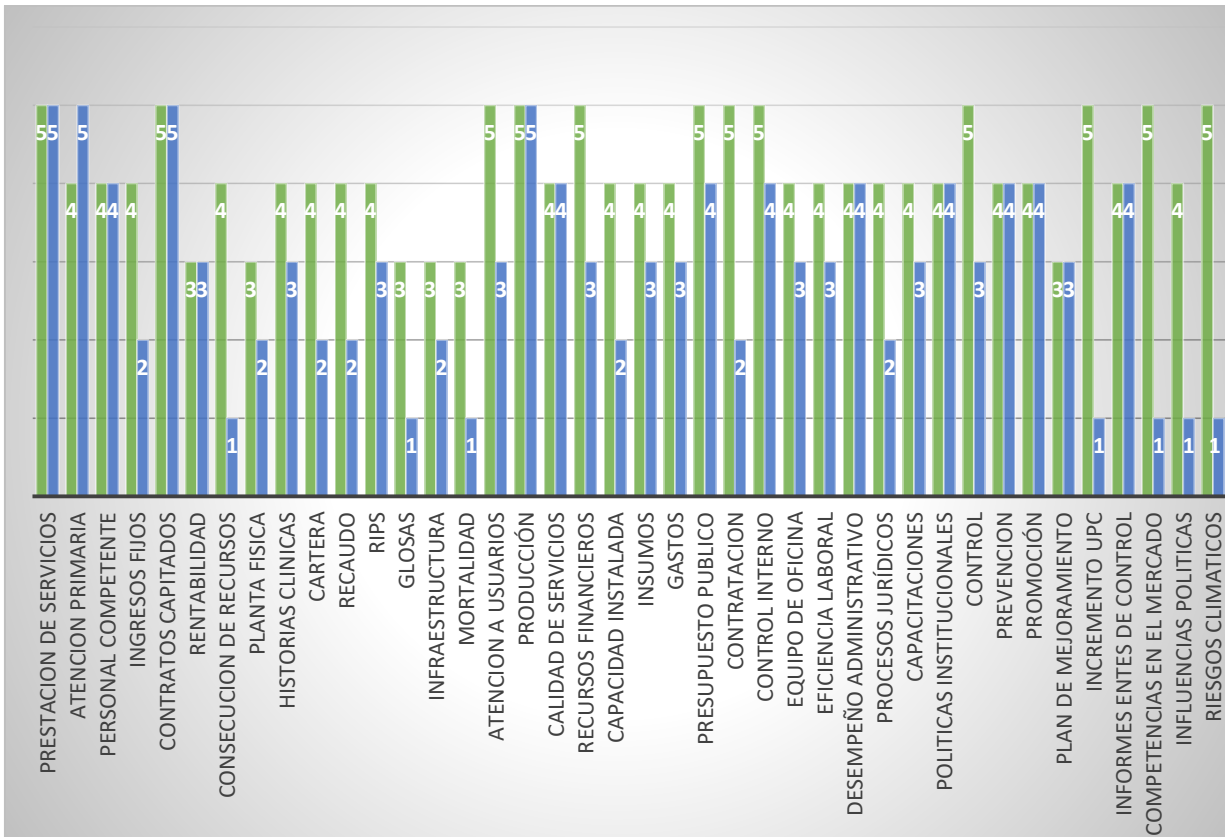
ANALISIS RICE PARA LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS			
INDICATIVO			¿CÓMO?
Lograr unos ingresos de \$2.255.987.367 al año 2020, en la Ese Hospital San Rafael Oiba	REDUCIR	1. Reducir las glosas	Obligando al personal asistencial a cumplir con cada una de sus metas y contratando personal idóneo en el área de auditoría de cuentas médicas
		2. Reducir incumplimiento de metas para promoción y prevención	Implementando planeación de metas de acuerdo a los contratos
	INCREMENTAR	1. Incrementar el valor de la upc	Enviando oficios al gobierno mostrando la importancia del incremento de la UPC
		2. Incrementar las eps que intervienen en el municipio	Oficiando a otras E.P.S. mostrando el interés de sus usuarios hagan parte de la cobertura de que respalda la I.P.S. Hospital San Rafael Oiba
	CREAR	1. Crear mesas de trabajos para cobro de cartera	Convocando al personal de cuentas medicas de cada E.P.S e iniciar con la respectiva depuración
		2. Crear comites de historias clinicas	Convocando al personal que debe hacer parte de dichos comites y fijando metas claras con resultados específicos
	ELIMINAR	1. Eliminar las barreras mentales en los trabajadores	Mostrando la importancia a los trabajadores de tener mentes proactivas capaces de solucionar
		2. Eliminar negociaciones por debajo de la tarifa soat pleno	Creando politicas institucionales aprobadas por la junta Directiva donde se ordene la contratacion con tarifario soat pleno.
Lograr firmar contratacion por capitacion por un valor de \$2.500.000.000 Para el año 2020.	REDUCIR	1. Reducir metas	A la hora de suscribir contratos con las EPS verificando la poblacion real con el fin de que las matrices de metas sean acordes y reales
		2. Reducir indices de calidad	Solicitando a las EPS con quienes se realizará contratacion que la exigencia en indices de calidad sea baja, ya que perjudican a la E.S.E. cuando dichos indices son elevados
	INCREMENTAR	1. Incrementar capacidad instalada	Incrementando la habilitacion de servicios
		2. Incrementar la habilitacion de servicios	Realizando la solicitud a la Secretaria de Salud Departamental
	CREAR	1. Crear nuevas lineas de produccion	Realizando nuevas alianzas competitivas
		2. Crear convenios con otras E.S.E's	Mediante estrategias comerciales que incentivando el interes de otras E.S.E's
	ELIMINAR	1. Eliminar la intermediación	No realizando contratacion con terceros sino directamente con ente principal
		2. Eliminar tramitación innecesaria	Obteniendo softwares informaticos que reemplacen la tramitacion innecesaria
Lograr que la Ese Hospital San Rafael Oiba en el 2020 cierre sus estados financieros con una utilidad de \$30.210.000	REDUCIR	1. Reducir costos de ventas	Supervisando los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios
		2. Reducir gastos operacionales	Generando cultura de ahorro en toda la entidad
	INCREMENTAR	1. Incrementar flujo de caja	Creando procesos de cuentas de pagos pendientes
		2. Incrementar la base social	Prestando servicio a mas personas
	CREAR	1. Crear interes de la poblacion por utilizar los servicios	Publicitando la importancia de la buena salud para nuestras vidas
		2. Crear conciencia al interior de la entidad	Capacitando y fortaleciendo las debilidades de cada uno de los trabajadores
	ELIMINAR	1. Eliminar tiempos muertos	Supervisando cada una de las áreas / servicios constantemente
		2. Eliminar capacidad de producción ociosa	Incentivando al personal con nuevas metodologías de trabajo

Tabla 17.

Importancia vs Gobernabilidad

VARIABLE	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
Prestacion de Servicios	5	5
Atencion Primaria	4	5
Personal Competente	4	4
Ingresos Fijos	4	2
Contratos Capitados	5	5
Rentabilidad	3	3
Consecucion de Recursos	4	1
Planta Fisica	3	2
Historias Clinicas	4	3
Cartera	4	2
Recaudo	4	2
Rips	4	3
Glosas	3	1
Infraestructura	3	2
Mortalidad	3	1
Atencion a usuarios	5	3
Producción	5	5
Calidad de Servicios	4	4
Recursos Financieros	5	3
Capacidad Instalada	4	2
Insumos	4	3
Gastos	4	3
Presupuesto Publico	5	4
Contratacion	5	2
Control Interno	5	4
Equipo de Oficina	4	3
Eficiencia Laboral	4	3
Desempeño Administrativo	4	4
Procesos Jurídicos	4	2
Capacitaciones	4	3
Políticas Institucionales	4	4
Control	5	3
Prevencion	4	4
Promoción	4	4
Plan de Mejoramiento	3	3
Incremento UPC	5	1
Informes Entes de Control	4	4
Competencias en el Mercado	5	1
Influencias Politicas	4	1
Riesgos Climaticos	5	1

13. Clasificación



Gráfica 1. Importancia vs Gobernabilidad

13.1 Cuadro de mando integral

Tabla 18.

Mando integral

VARIABLES ESTRATEGICAS	INDICADOR	META	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ¿Cómo?	MOMENTOS DE EJECUCION			SEMAFORO			RESPONSABLE	ASIGNACION DE PRESUPUESTO
					INMEDIATO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO					
Calidad de Servicios	Encuesta de Satisfacción	A Diciembre de 2020 se espera aumentar las personas a encuestar un 4%	Lograr un nivel de satisfacción del 96 % en la ESE Hospital San Rafael de Oiba al año 2020	Capacitar al personal, promoviendo el sentido de pertenencia por la institución y la importancia y obligación del buen servicio público.							JEFE DE CONTROL INTERNO	15.600.000
				Lograr el incremento de profesionales de salud								
				Buscar que sean habilitadas más plazas para médicos de servicio social obligatorio								
				Generar canales de acceso								
				Aumentar el grado de compromiso de los usuarios con el servicio								
				A través de campañas de socialización de los programas			X					
				Poseer bases de datos con la capacidad de almacenar la mayor información posible de los usuarios								
				Crear una portal web que permita ejecutar cada una de las acciones que se realizan presenciales, ej: solicitud de citas y resultados de laboratorio entre otros								
Presupuesto	Presupuesto	A diciembre de 2020 se espera ejecutar un 20% más del presupuesto ejecutado en el 2016	Lograr que la ESE Hospital San Rafael de Oiba en el 2020 ejecute un presupuesto de \$2.542.986.076	Visualizar el impacto del cambio contable sin afectar la parte administrativa y ni operativa							JEFE DE PRESUPUESTO	32.400.000
				Fortalecer los puestos de trabajo encaminados a reducir personal								
				Incrementar la cobertura de la población								
				Presentar nuevas propuestas de servicios de salud a los usuarios								
				Teniendo prudencia en el manejo de la toma de decisiones en los estados financieros								
				Prestar un mejor servicio - Cliente satisfecho								
				Hacer las debidas pruebas de cada punto de trabajo y la capacidad de cada trabajador								
				Realizar el respectivo análisis de utilidad								
Producción	Formulario 2193	A Diciembre 2020, la cantidad de usuarios en todos los servicios que se pretende aumentar en la E.S.E. Hospital San Rafael de Oiba sera de un 32%	Aumentar la producción a 100.000 atenciones en el 2020	Cronometrar dichos tiempos							COORDINADOR MEDICO	33.600.000
				Realizar la debida canalización de información								
				Con mayor disponibilidad de profesionales de salud								
				Trasladandonos a sitios alejados del casco urbano con brigadas de atención que fortalezcan la atención a los usuarios.								
				Realizar brigadas gratuitas o a un muy bajo costo sin desmejorar el servicio y la atención a prestar	X							
				Dar a conocer los servicios de manera clara y amable								
				Reclasificar los servicios que se ofrecen								
				Mostrar una excelente imagen de la institución por actos y hechos								

VARIABLES ESTRATEGICAS	INDICADOR	META	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS ¿Cómo?	MOMENTOS DE EJECUCION			SEMAFORO			RESPONSABLE	ASIGNACION DE PRESUPUESTO
					INMEDIATO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO					
Recursos Financieros	Ingresos	A Diciembre 2020 los ingresos que la E.S.E. espera recaudar un 35% más de lo recuadado en el año 2016	Lograr unos ingresos de \$2.255.987.367 al año 2020, en la ESE Hospital San Rafael Oiba	Obligar al personal asistencial a cumplir con cada una de sus metas y contratando personal idóneo en el área de auditoría de cuentas médicas							AUDITOR DE CUENTAS MEDICAS	32.200.000
				Implementar planeación de metas de acuerdo a los contratos								
				Enviar oficios al gobierno mostrando la importancia del incremento de la UPC								
				Oficiar a otras E.P.S. mostrando el interés de sus usuarios hagan parte de la cobertura de que respalda la I.P.S. Hospital San Rafael Oiba		X						
				Convocar al personal de cuentas medicas de cada E.P.S e iniciar con la respectiva depuración								
				Convocar al personal que debe hacer parte de dichos comites y fijando metas claras con resultados específicos								
				Mostrar la importancia a los trabajadores de tener mentes proactivas capaces de solucionar								
				Crear politicas institucionales aprobadas por la junta Directiva donde se ordene la contratacion con tarifario soat pleno.								
Contratos Capitados	Contratacion	Para el año 2020 la ESE Hospital San Rafael Oiba aspira firmar contratacion por capitacion con un aumento de 10%.	Lograr firmar contratacion por capitacion por un valor de \$2.500.000.000 Para el año 2020.	A la hora de suscribir contratos con las EPS verificar la poblacion real con el fin de que las matrices de metas sean acordes y reales							GERENTE	33.600.000
				Solicitar a las EPS con quienes se realizará contratacion que la exigencia en indices de calidad sea baja, ya que perjudican a la E.S.E. cuando dichos indices son elevados								
				Incrementar la habilitacion de servicios								
				Realizar la solicitud a la Secretaria de Salud Departamental	X							
				Realizar nuevas alianzas competitivas								
				Mediante estrategias comerciales que incentiven el interes de otras E.S.E's								
				No realizando contratacion con terceros sino directamente con ente principal								
Rentabilidad	Superavit	La E.S.E. Hospital San Rafael Oiba espera cerrar sus estados financieros a Diciembre de 2020 con un aumento en la utilidad de 74%	Lograr que la ESE Hospital San Rafael Oiba en el 2020 cierre sus estados financieros con una utilidad de \$30.210.000	Supervisar los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios							CONTADOR	29.400.000
				Generar cultura de ahorro en toda la entidad								
				Crear procesos de cuentas de pagos pendientes								
				Prestar servicio a mas personas								
				Publicitar la importancia de la buena salud para nuestras vidas			X					
				Capacitar y fortalecer las debilidades de cada uno de los trabajadores								
				Supervisar cada una de las áreas / servicios constantemente								
				Incentivar al personal con nuevas metodologías de trabajo								

14. Conclusiones y Recomendaciones

Las empresas de salud, como las demás organizaciones, son los agentes económicos que transforman los factores de producción en bienes y servicios.

Se generan procesos de producción, propios del sector que son la fuente de productividad, su análisis lleva a entender la transformación que es de gran importancia para la medición de la productividad. Para que las organizaciones de salud transiten hacia una mayor productividad, es necesario entender e integrar a todos los elementos que en su quehacer cotidiano para lograr "ser mejor" y "hacer mejor", lo que genera ventajas competitivas y lleva a una posición competitiva en el entorno.

Con respecto a la a producción de los servicios de la E.S.E. Hospital San Rafael de Oiba se pude evidenciar que se viene realizando un buen trabajo donde el objetivo principal es y será prestar servicios de excelente calidad.