

**Plan Prospectivo a la IPS Progresando en Salud S.A.S para el año 2030**

**Johan José Arias Balaguera, Karen Gómez Escobar, Gloria Johana Oliveros Osorio**

**Diplomado en Planeación Estratégica Aplicada a Entidades Públicas para optar el título de Especialista en Gerencia de Instituciones de Seguridad Social en Salud y Especialista en Auditoría en Salud**

**Director**

**Darío Sierra Arias**

**Magíster en Gestión de Marketing**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**Facultad de Economía**

**Especialización en Gerencia de Instituciones de Seguridad Social en Salud**

**2024**

**Contenido**

Introducción .....	10
1. Plan Prospectivo a la IPS Progresando en Salud S.A.S para el año 2030 .....	11
1.1 Marco teórico .....	11
1.2 Objetivos .....	14
1.2.1 Objetivo general.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.2.3 Reseña histórica del sistema objeto del estudio .....	15
2. Capítulo planeación estratégica .....	16
2.1 Definición del sistema.....	16
2.1.1 Misión.....	16
2.1.2 Visión .....	17
2.1.3 Filosofía.....	18
2.1.4 Competencias esenciales .....	19
2.1.5 Matriz de macro segmentación .....	19
2.1.6 Postura ética .....	20
2.2 Análisis interno .....	20
2.2.1 Árbol de competencias .....	20
2.2.2 Evaluación de factores internos .....	24
2.2.3 Listado de variables internas.....	25
2.2.4 Análisis tendencial de variables endógenas (Pasado, presente y futuro). .....	26
2.3 Análisis del sector .....	30
2.3.1. Normatividad vigente para la IPS .....	30
2.4 Análisis del Macroentorno.....	32

2.4.1	PESTEL .....	32
2.4.2	Evaluación de factores externos .....	33
2.5	Postura Estratégica de la Organización .....	35
2.5.1	Matriz Interna-Externa .....	35
2.5.2	Matriz PEYEA .....	36
2.6	Formulación de la estrategia.....	38
2.6.1	Matriz de Planeación Estratégica MPEC .....	38
3.	Capítulo de prospectiva.....	42
3.1	Planteamiento del problema.....	42
3.1.1	Objetivo .....	42
3.1.2	Justificación.....	42
3.2	Análisis estructural .....	43
3.2.1.	Listado de variables interna y externas .....	43
3.2.2	Software MICMAC .....	44
3.2.3	Listado de variables estratégicas.....	51
3.3	Diseño y construcción de escenarios SMIC.....	52
3.3.1	Perfil de Expertos .....	52
3.3.2	Hipótesis y Objetivos .....	52
3.4	Análisis de Actores Sociales .....	62
3.4.1	Construcción de cuadro de interés.....	63
3.4.2	Objetivos asociados .....	66
3.4.3	Valoración de actores frente a objetivos .....	66
3.4.4	Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto.....	68

3.4.5 Objetivos conflictivos.....	72
3.4.6 Negociación de los objetivos .....	73
3.5 Construcción de escenario apuesta .....	74
3.5.1 Matriz RICE .....	74
3.5.2 Matriz IGO .....	76
3.5.3 Consolidación del árbol de pertinencias.....	77
3.5.4 Formato de cuadro de mando integral para variables estratégicas .....	78
4. Conclusiones.....	81
5. Recomendaciones .....	82
Referencias.....	83

### Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Misión de la IPS PROGRESANDO EN SALUD</i> .....	16
<b>Tabla 2.</b> <i>Visión de la IPS PROGRESANDO EN SALUD</i> .....	17
<b>Tabla 3.</b> <i>Filosofía IPS PROGRESANDO EN SALUD</i> .....	18
<b>Tabla 4.</b> <i>Competencias esenciales IPS PROGRESANDO EN SALUD</i> .....	19
<b>Tabla 5.</b> <i>Matriz de la postura ética</i> .....	20
<b>Tabla 6.</b> <i>Árbol de competencias</i> .....	21
<b>Tabla 7.</b> <i>Matriz MEFI de la IPS PROGRESANDO EN SALUD</i> .....	24
<b>Tabla 8.</b> <i>Relación de variables internas</i> .....	25
<b>Tabla 9.</b> <i>Análisis tendencial de variables endógenas</i> .....	26
<b>Tabla 10.</b> <i>Análisis PESTEL</i> .....	32
<b>Tabla 11.</b> <i>Matriz de evaluación de factores externos MEFE</i> .....	34
<b>Tabla 12.</b> <i>Formulación de la estrategia</i> .....	36
<b>Tabla 13.</b> <i>Matriz de planeación estratégica MPEC</i> .....	39
<b>Tabla 14.</b> <i>Listado de variables internas y externas con base en MEFI y MEFE</i> .....	43
<b>Tabla 15.</b> <i>VARIABLES INCLUIDAS EN EL MICMAC</i> .....	44
<b>Tabla 16.</b> <i>Matriz de evaluación MICMAC</i> .....	47
<b>Tabla 17.</b> <i>Expertos SMIC</i> .....	52
<b>Tabla 18.</b> <i>Lista de jurados</i> .....	52
<b>Tabla 19.</b> <i>Hipótesis según las variables estratégicas</i> .....	53
<b>Tabla 20.</b> <i>Escenario optimista</i> .....	61
<b>Tabla 21.</b> <i>Escenario pesimista</i> .....	61
<b>Tabla 22.</b> <i>Escenario alterno 01</i> .....	62

<b>Tabla 23.</b> <i>Escenario alternativo 02</i> .....	62
<b>Tabla 24.</b> <i>Análisis actores sociales vs campos de batallas</i> .....	64
<b>Tabla 25.</b> <i>Objetivos de batalla</i> .....	67
<b>Tabla 26.</b> <i>Convergencias entre actores</i> .....	68
<b>Tabla 27.</b> <i>Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto</i> .....	70
<b>Tabla 28.</b> <i>Convergencia entre los actores</i> .....	71
<b>Tabla 29.</b> <i>Divergencia entre actores</i> .....	72
<b>Tabla 30.</b> <i>Objetivos conflictivos</i> .....	72
<b>Tabla 31.</b> <i>Posición de los actores frente a los objetivos conflictivos</i> .....	73
<b>Tabla 32.</b> <i>Plan de acción de objetivos conflictivos</i> .....	73
<b>Tabla 33.</b> <i>Análisis RICE e IGO para el objetivo 1</i> .....	74
<b>Tabla 34.</b> <i>Análisis RICE e IGO para el objetivo 2</i> .....	75
<b>Tabla 35.</b> <i>Análisis RICE e IGO para el objetivo 3</i> .....	76
<b>Tabla 36.</b> <i>Árbol de pertinencias</i> .....	77
<b>Tabla 37.</b> <i>Tablero de control</i> .....	79

**Lista de figuras**

<b>Figura 1</b> <i>Matriz de macro segmentación</i> .....	19
<b>Figura 2</b> <i>Matriz interna-externa</i> .....	35
<b>Figura 3</b> <i>Matriz PEYEA</i> .....	37
<b>Figura 4.</b> <i>Plano de influencias directas</i> .....	50
<b>Figura 5</b> <i>Plano de influencias indirectas</i> .....	50
<b>Figura 6</b> <i>Desplazamientos</i> .....	51
<b>Figura 7</b> <i>Histograma de probabilidad del escenario por grupo</i> .....	54
<b>Figura 8</b> <i>Histograma de probabilidad del escenario experto Karen</i> .....	55
<b>Figura 9</b> <i>Histograma de probabilidad del escenario experto Johana</i> .....	56
<b>Figura 10</b> <i>Histograma de probabilidad del escenario experto Johan</i> .....	57
<b>Figura 11.</b> <i>Histograma de probabilidad del escenario experto Jesús</i> .....	58
<b>Figura 12.</b> <i>Histograma de probabilidad del escenario experto Emaly</i> .....	59
<b>Figura 13.</b> <i>Probabilidades simples netas</i> .....	60
<b>Figura 14.</b> <i>Matriz IGO</i> .....	77

### **Resumen**

La IPS PROGRESANDO EN SALUD SAS es una institución especializada en prestar servicios de seguridad y salud en el trabajo, fundamentados en la prevención de enfermedades y accidentes laborales, brindamos servicios a las empresas públicas y privadas de la región. cuenta con personería jurídica en la ciudad de Cúcuta, Departamento de Norte de Santander. Está integrado por profesionales de la seguridad y salud en el trabajo, altamente capacitados, con excelentes destrezas y habilidades. Un equipo multidisciplinario conformado por Profesionales Especialistas en Salud Ocupacional, Laboratorio Clínico, Consultorio de Fonoaudiología, Consultorio de Optometría, Consultorio de Psicología, Espirometría, Electrocardiograma y Radiología.

En este estudio se desarrolla un proceso de plan prospectivo estratégico en búsqueda de posibles escenarios a partir de la presente realidad, estableciendo objetivos y acciones pertinentes para proyectar su visión a mediano y largo plazo, además de reducir amenazas ante situaciones adversas tanto externas como internas para responder a los retos a los que la institución deberá enfrentarse en un futuro o en un horizonte de tiempo al año 2030.

**Palabras Claves:** Salud ocupacional, plan prospectivo estratégico, escenarios, objetivos.

### **Abstract**

The IPS PROGRESANDO EN SALUD SAS is an institution specialized in providing occupational health and safety services, based on the prevention of occupational diseases and accidents, we provide services to public and private companies in the region. It has legal status in the city of Cucuta, Department of Norte de Santander. It is integrated by highly trained occupational health and safety professionals, with excellent skills and abilities. A multidisciplinary team made up of professionals specializing in Occupational Health, Clinical Laboratory, Phono audiology Office, Optometry Office, Psychology Office, Spirometry, Electrocardiogram and Radiology.

This study develops a strategic prospective plan process in search of possible scenarios based on the present reality, establishing objectives and pertinent actions to project its vision in the medium and long term, in addition to reducing threats to both external and internal adverse situations to respond to the challenges that the institution will face in the future or in a time horizon to the year 2030.

Key words: Occupational health, strategic prospective plan, scenarios, objectives.

## Introducción

La capacidad de mirar el presente para consolidar un futuro compone una responsabilidad importante para los líderes en cualquier tipo de organización. Establecer objetivos con claridad no solo proporciona un rumbo definido, sino que también permite desarrollar estrategias efectivas para alcanzar metas; por lo que, en el mundo empresarial la planeación estratégica ha tomado especial protagonismo, pues es gracias a este proceso sistemático de analizar tanto interna como externamente la situación de una empresa, que se permite visualizar un amplio panorama de desafíos y oportunidades que facilitarán la toma de decisiones estratégicas.

En el año 2020 con la irrupción de la pandemia del COVID-19, el mundo entero quedó paralizado, obligando a muchos líderes a desplegar maniobras para poder gestionar sus empresas en una situación completamente inesperada. Es ahí donde radica la importancia de la prospectiva estratégica, pues al realizar un estudio a profundidad de cada uno de los factores que potencialmente podrían poner en riesgo la organización, se anticipa a un futuro incierto. Esta disciplina proporciona una ventaja para la gerencia en la toma de decisiones a la hora de afrontar nuevos desafíos.

A lo largo del presente trabajo, se llevará a cabo un análisis interno y externo de la IPS Progresando en Salud SAS, a través de diferentes herramientas, donde se analizarán misión y visión de la empresa, filosofía, postura ética y competencias esenciales; con el objetivo final de desarrollar un plan prospectivo que identifique las estrategias más efectivas para alcanzar las metas establecidas, siendo una ventaja para la toma de decisiones en un escenario incierto y cambiante.

## 1. Plan Prospectivo a la IPS Progresando en Salud S.A.S para el año 2030

### 1.1 Marco teórico

A través del tiempo el concepto de estrategia ha tenido muchos usos y aplicaciones diversas, desde su origen, pasando por aspectos políticos, administrativos, económicos, religiosos, culturales y sociales. Por tanto, la estrategia se constituye en un aspecto importante en las decisiones que deben tomar los líderes de una organización, en los que se manejan recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con los objetivos establecidos. Asimismo, la estrategia representa un desafío para aquellas instituciones que luchan por lograr mantenerse en el mercado, haciendo uso de todas las herramientas que poseen y que les permita posicionarse y tener continuidad en el futuro en su gestión empresarial (Contreras, 2013).

Por otro lado la planeación, según (Chiavenato, 2017) es :

“el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. (p. 27)

Se puede decir que planeación estratégica es un proceso integral que abarca múltiples factores para así evaluar donde se encuentra la organización y hacia dónde se dirige, con el fin de establecer objetivos y planes de acción que se utilizará para alcanzarlos.

Una herramienta de la planeación es el árbol de competencias, que busca obtener una radiografía de la organización, para poder considerar sus competencias distintivas y su dinámica en la elaboración de las opciones estratégicas (Godet & Durance, 2011).

Así mismo es instrumento de análisis y competencias que permite a las instituciones evaluarse frente a las actividades, procesos y resultados en una entidad, por medio de un diagnóstico estratégico interno.

El diagnóstico interno es aquel que comprende el entorno de la organización; evalúa sus recursos tangibles e intangibles; explica los elementos principales de la auditoría de los recursos de la organización, que se complementan con los modelos del desempeño competitivo; y explora las líneas principales de desarrollo y las capacidades competitivas, al realizar una asociación entre las fuentes de su cadena de valor y la creación de las competencias centrales. Es decir, presenta los procedimientos para el análisis del ámbito interno de la organización (rayos X) por medio de la definición de las fortalezas (fuerzas internas) y las debilidades (fragilidades internas) de la organización, considerando sus diferentes unidades de negocios y áreas de apoyo (recursos humanos, marketing, finanzas, producción, operaciones y otras) (Chiavenato, 2017).

En consecuencia, los diagnósticos internos son un autoanálisis que permite visualizar todas las líneas, factores o elementos que brindan y examinan toda la información de la institución, cuyo impacto puede decidir el rumbo de las estrategias y el plan de acción. Dentro de estos mismos encontramos la matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad que permite identificar factores que puede favorecer o afectar en la toma decisiones en toda clase de situaciones de las organizaciones (Ponce, 2006).

Una vez hecho el análisis interno, se requiere por medio del diagnóstico externo hacer un análisis del entorno en el que se desempeña, la cual comprende el entorno competitivo de los negocios, presenta los sistemas de información del mercado, la identificación de los indicadores de tendencias, la evaluación del entorno del mercado y de los negocios, el análisis de la evolución sectorial, la evaluación de las fuerzas competitivas, el análisis de la competencia y la comprensión

de los grupos estratégicos. En concreto, presenta los procedimientos para el análisis del entorno de los negocios, por medio de la identificación de las amenazas y las oportunidades, para el análisis de las variables macroeconómicas (demográficas, económicas, geográficas, tecnológicas, políticas, legales, sociales y culturales) y para el análisis de las variables microeconómicas (clientes, competidores, canales de distribución y proveedores) (Chiavenato, 2017). En consecuencia, estos diagnósticos orientan la evaluación de las oportunidades y posibles amenazas que puedan condicionar la capacidad con las que se puede apoyar la empresa para afrontar competitivamente su medio.

Para una organización es importante analizar el presente e igualmente analizar el futuro, es ahí donde aparece la prospectiva estratégica que ayuda a mejorar la eficacia en la toma de decisiones. Esta disciplina no solo implica visualizar el futuro, sino también diseñar caminos concretos para alcanzarlo. Gastón Berger definía la prospectiva como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. Al hablar de prospectiva estratégica, nos referimos a una metodología que permite anticipar escenarios, identificar oportunidades y amenazas, y trazar planes de acción que maximicen las posibilidades de éxito.

Una vez elaborado la matriz DOFA, el siguiente paso es evaluar la situación interna de la organización, mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), es aquel instrumento que nos permite realizar una evaluación interna de la entidad, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto, estimando las fortalezas y debilidades más relevantes para formular estrategias capaces de mantener, optimizar y reforzar los procesos internos ejecutados. Es necesario ser objetivos con la autoevaluación que se está realizando, identificando factores importantes en los que se desarrolla a diario la organización y asumiendo

una posición crítica que realmente permita reconocer las debilidades para buscar un equilibrio interno.

Por otro lado, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los factores externos, a través de las oportunidades y amenazas más importantes de la organización, que puedan influir en su crecimiento y expansión. Dicha evaluación se realiza a través de un sistema de ponderaciones, comparando la información y situaciones que influyen en las metas y objetivos de la misma. Al realizar la MEFE es necesario ampliar la visión y aumentar la sensibilidad del entorno externo, para obtener un panorama completo de la entidad y así aprovechar las oportunidades e identificar las amenazas con las que se cuenta para lograr el crecimiento empresarial (Riveroll Vázquez et al., 2019).

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Diseñar un plan prospectivo estratégico para la IPS Progresando en Salud en el departamento de Norte de Santander al año 2030.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- Reconocer la razón de ser de la organización.
- Realizar un diagnóstico del contexto interno y externo de la IPS Progresando en Salud.
- Identificar las variables que afectan a la entidad interna y externamente.

- Identificar las variables estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Construir las diferentes opciones de futuro a las cuales puede estar sometida la organización en el año 2030.
- Diseñar una ruta estratégica de la empresa en el tiempo establecido.
- Establecer estrategias futuras para la empresa a partir de los resultados obtenidos de las matrices.

### ***1.2.3 Reseña histórica del sistema objeto del estudio***

IPS Progresando en Salud S.A.S fue constituida por documento privado de Cúcuta el 04 de agosto de 2015, inscrita el 10 de agosto de 2015 bajo el número 09349724 del libro IX, se constituyó la persona jurídica: IPS PROGRESANDO EN SALUD S.A.S. Inicio sus actividades solo hasta el 01 de noviembre del año 2015 ya que se encontraba en proceso de habilitación y solicitud de licencias para su respectivo funcionamiento, en el año 2022 se certificó nuevamente bajo normal 3100 en condiciones de habilitación.

La sociedad tiene por objeto social las siguientes actividades: a. Institución prestadora de salud, b. prestación de servicios profesionales de asesoría y capacitación en salud ocupacional y seguridad y salud en el trabajo a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas directamente o en asocio de terceros, estudios, consultorías, asistencias técnicas, vigilancia epidemiológica, prevención y promoción en riesgos laborales, auditorias médicas, c. mediciones ambientales y de higiene industrial, d. realización de exámenes médicos ocupacionales de pre empleo o de ingreso, periódicos y retiro, e. realización de audiometrías, optometrías, espirometría, psicologías, exámenes de laboratorio, y toma de electrocardiograma, f. realizar actividades como centro de

reconocimiento de conductores en la prestación de servicios de evaluación y certificación de la aptitud física, mental y de coordinación motriz para conductores.

Fomenta los estilos de vida a la población laboral en desarrollo al objeto social. La empresa cumplió sus proyecciones de ampliar la planta física en el año 2021 y mejoro una parte una parte de la estructura e instalaciones de la IPS en el año 2022 y 2023, también logro certificarse en ONAC para poder iniciar la prestación de servicios como CRC, adicional a la certificación de ICONTEC con la que se cuenta desde el año 2016.

## 2. Capítulo planeación estratégica

### 2.1 Definición del sistema

#### 2.1.1 Misión

“Somos una empresa especializada en servicios de salud ocupacional, orientados a la seguridad y salud en el trabajo mediante procesos confiables y seguros, con un eficiente servicio y calidad para mantener las condiciones generales de salud de los trabajadores de las empresas de la región y del país.” (IPS Progresando en Salud S.A.S, 2022).

**Tabla 1.** Misión de la IPS PROGRESANDO EN SALUD

Defina su empresa de forma muy concreta	Es una institución prestadora de servicios de salud ocupacional, orientados a la seguridad y salud en el trabajo.
¿Qué necesidad satisface?	Prestación de servicios de salud ocupacional y seguridad en el trabajo.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Por medio de los servicios de exámenes médicos, laboratorio clínico, paraclínicos como servicios de audiometría, optometría, espirometría, psicología, coordinación motriz, centro de reconocimiento de conductores y radiología de imágenes.
¿A quiénes satisfacen las necesidades?	

	A los trabajadores de las empresas de diferentes sectores privados y públicos de la región y del país.
¿En dónde satisfacen las necesidades?	En los Municipios de Cúcuta y Ocaña.

La misión de IPS Progresando en Salud abarca toda su orientación y refleja fielmente los valores y su compromiso frente a su razón de ser.

Estando alineada al propósito que es brindar una atención de calidad, siendo una garantía tanto para los trabajadores como para las empresas que confían en nuestros servicios con el fin de mantener las condiciones generales de la salud.

### **2.1.2 Visión**

“Para el 2027 posicionarnos como la empresa líder en el departamento de Norte de Santander en la prestación de servicios de seguridad y salud en el trabajo, centro de reconocimiento de conductores a través de la calidad, brindando un servicio humanizado, confiable y seguro para ser una empresa rentable y sostenible.” (IPS Progresando en Salud S.A.S, 2022).

**Tabla 2.** *Visión de la IPS PROGRESANDO EN SALUD*

¿Cómo se imagina la empresa en el futuro?	Para el 2027 posicionarnos como la empresa líder en el departamento de Norte de Santander en la prestación de servicios de seguridad y salud en el trabajo, centro de reconocimiento de conductores.
¿En cuáles campos de acción le gustaría incursionar?	Imágenes diagnósticas.
¿En cuáles campos de acción no debería continuar?	No se debe prescindir de ningún campo de acción.
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Como una institución de servicio humanizado, con calidad, confiable y seguro para ser una empresa rentable y sostenible.

¿Cómo queremos que nos vea el talento humano?	Como una Institución que valora el talento humano, que ofrece oportunidades de crecimiento, teniendo en cuenta las opiniones personales de los colaboradores para su continua mejora.
---	---

Se puede analizar que la IPS Progresando en Salud se proyecta con una amplia aspiración de posicionamiento como empresa líder en el Departamento de Norte de Santander destacando por su calidad y atención humanizada en la prestación de los servicios de salud ocupacional y salud en el trabajo.

### 2.1.3 Filosofía

**Tabla 3. Filosofía IPS PROGRESANDO EN SALUD**

---

#### ¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?

---

Compromiso: promover actividades que generen compromiso ante la empresa de tal forma que todos y cada uno de los involucrados en el proceso podamos sentir como propia la empresa y de esta manera generar nuevas opciones de servicio.

Ética: define el carácter de la Organización, es generador de confianza para los grupos de interés e identifica a sus directivos, administradores y colaboradores.

Eficiencia: todas las actividades, se caracterizarán por el manejo óptimo de los recursos, donde el personal adoptará permanentemente una conducta productiva en cualquier área que sea asignada.

Respeto: es el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás.

Trabajo en Equipo: somos un grupo de personas que trabaja de manera unida y coordinada para lograr objetivos comunes.

---

#### ¿Cuáles son los principios y valores deseables?

---

Responsabilidad social: el contribuir al bienestar de los trabajadores, los proveedores y el departamento es una prioridad institucional que va encaminado al desarrollo consecuente del sector salud y la conservación del medio ambiente.

Credibilidad: brindar una ventaja competitiva frente a las de mas empresa, para mantener su posición en la prestación de los servicios en el mercado.

Diligencia: actuamos con prontitud para agilizar los tiempos de repuesta frente a de cada una de las peticiones y/o requerimientos dadas en los procedimientos internos de la institución, acatando cada uno de los procesos establecidos por la misma.

---

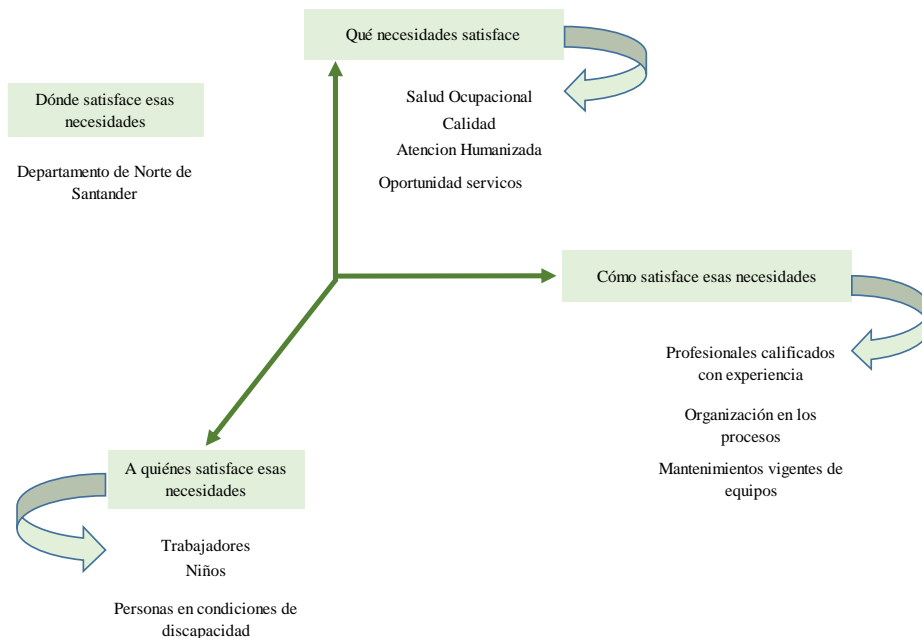
**2.1.4 Competencias esenciales**

**Tabla 4. Competencias esenciales IPS PROGRESANDO EN SALUD**

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Por la calidad, atención y oportunidad en la prestación de servicios.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Contamos con un modelo de certificado médico e historia clínica más completo, en temporadas alta suministramos transporte a los pacientes para la toma de las radiologías. Tenemos disponibilidad de profesionales médicos durante todo el día.
¿Por qué nos escogen los clientes?	Por la oportunidad y atención de la prestación de los servicios, la calidez del personal asistencial y administrativo, y por la pertinencia del envío de los certificados médicos.

**2.1.5 Matriz de macro segmentación**

**Figura 1 Matriz de macro segmentación**



### 2.1.6 Postura ética

**Tabla 5.** *Matriz de la postura ética*

Intereses a largo plazo de los accionistas	Posicionamiento de la IPS a nivel departamental como empresa líder en el sector de salud laboral.
	Utilidades y repartición de distribuciones anuales.
	Adquisición de infraestructura propia.
	Apertura de nuevas sedes a nivel departamental.

## 2.2 Análisis interno

### 2.2.1 Árbol de competencias

El árbol de competencias es una herramienta utilizada para analizar y evaluar el conjunto de cualidades técnicas, organizativas y comerciales de una organización, proporcionando la base del proceso de análisis estratégico. Este concepto se divide en tres elementos principales: raíces, troncos y ramas. Las raíces son las competencias técnicas organizativas y financieras, y son la base que sustenta todas las demás capacidades. El tronco hace referencia a la capacidad de la empresa de organizar o materializar esas competencias, es el núcleo que conecta y fortalece las raíces con las ramas. Y las ramas corresponden a los productos o logros que resultan de la implementación efectiva de las competencias, son la manifestación visible de la estrategia y el esfuerzo organizativo (Universidad del Valle, 2014).

A continuación, se muestra la consolidación del árbol de competencias para la IPS PROGRESANDO EN SALUD.

**Tabla 6. Árbol de competencias**

ÁREAS	RAÍCES	RAÍCES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Logística asistencial</b>	Personal idóneo y calificado liderando los procesos de gestión de calidad de la institución.				Certificación sistema de gestión de calidad, política de atención y seguridad del paciente que favorecen la prestación del servicio (ISO 9001-2105)	
	Gerente de la IPS con amplio conocimiento sobre los requisitos legales aplicables sobre la infraestructura física.	No se cuenta con servicio de imágenes diagnósticas	Ampliación infraestructura. La ruta de atención a los trabajadores de las empresas clientes es oportuna.		La atención de los exámenes médicos en un mismo lugar.	El servicio de radiología es tercerizado lo que genera demoras en el proceso de atención.
	Personal con experticia en el manejo de software.		Construcción de sistema de información SAIPS propio.			Software médico Obsoleto.
	Líderes de áreas y personal comprometidos con la realización de comités de apoyo y gestión		Mesa de trabajo de análisis y estudios de falencias durante el ciclo de atención.		Informe de satisfacción a los clientes.	Afectación de la credibilidad institucional
<b>Servicios Médicos</b>	Personal médico con altos niveles de preparación profesional y calidez humana.		Planes de Capacitación y formación continua del equipo médico		Certificados médicos con recomendaciones con alto grado de veracidad.	
	Personal con conocimiento y	Limitación de personal para el área	Disponibilidad de números telefónicos,			Colapso de los canales de atención

	manejo de los canales de atención	de atención al cliente.	chat interactivo en la atención al cliente.		por alto volumen de solicitudes.
				Ausencia del registro obligatorio de la historia clínica	Hallazgos en el diligenciamiento incorrecto
<b>Comercial y Ventas</b>	Equipos médicos con altos niveles de calidad y tecnológicos.		Oferta de servicios médicos.		Incremento en las ventas de los servicios.
			Llamadas telefónicas a los clientes	Rechazo a las llamadas	Medición de la satisfacción y Fidelización de clientes
			Ampliación de portafolio de servicios médicos		Aumento de rentabilidad
<b>Administración</b>	Apropiación de los canales de comunicación en los procesos de la empresa		Matriz de comunicación interna en proceso de actualización		Incremento en la productividad mensual
	Proceso de planeación estratégica de la organización, claro en la institución		Socialización continua de la planeación estratégica		Alcance de los objetivos de la organización
		Falsedad en suministro de información	Prestación efectiva de los servicios e insumos.		Evaluación y seguimiento a proveedores.
		Inexistencia del área de talento humano		Deficiencia en el proceso selección, inducción, vinculación y desarrollo de las competencias humanas.	Incumplimiento a los resultados en la evaluación de proveedores.
					Bajo nivel de sentido de pertenencia.

<b>Financiero</b>		Proyecto de ampliación de Infraestructura	Espera prolongada en la atención.	Afectación en la atención del servicio.	
	Personal de Facturación comprometido con el proceso			Facturación oportuna de manera, completa en el ciclo contable	
		Ausencia de personal en el área de cartera		Indicadores de seguimiento de cartera.	Cartera amplia con poco movimiento de recuperación
	Se cuenta con personal idóneo y competente para el manejo de procesos contables			Indicadores de Sostenibilidad financiera	
				Crecimiento de cartera vencida, No formalización de contratos	Disminución de las utilidades, por crecimiento de cartera vencida
Área financiera con amplio conocimiento y experiencia		Manuales y políticas de acuerdo con la normatividad vigente		Cumplimiento de reportes oportunos de información contable.	Posibilidad de sanciones por incumplimiento

### 2.2.2 Evaluación de factores internos

Analizamos las variables internas que influyen en los procesos de la IPS PROGRESANDO EN SALUD. A partir de este análisis, elaboramos la matriz MEFI en la cual consideramos las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico de la entidad.

**Tabla 7. Matriz MEFI de la IPS PROGRESANDO EN SALUD**

ITEM	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Se cuenta con una infraestructura adecuada que cumple con los requisitos legales aplicables y con la capacidad de abarcar la demanda percibida actualmente.	0,05	4	0,2
2. Contamos con un amplio portafolio de servicios médicos, que aumenta la rentabilidad y captación de nuevos clientes.	0,04	4	0,16
3. Certificación en el programa de calidad, política de atención y seguridad del paciente que favorecen la prestación del servicio.	0,04	3	0,12
4. Personal médico con altos niveles de preparación profesional y calidez humana.	0,06	4	0,24
5. Comités Institucionales de apoyo y gestión.	0,06	4	0,24
6. Mesa de trabajo de análisis y estudios de falencias durante el ciclo de atención.	0,05	4	0,2
7. Implementación de sistema de información SAIPS propio.	0,04	4	0,16
8. Equipos médicos con altos niveles de calidad y tecnológicos.	0,06	4	0,24
9. Existe una comunicación adecuada entre los diferentes departamentos con los canales de comunicación definidos que constituyen un elemento positivo para la productividad de la organización.	0,05	4	0,2
10. Todo el personal asistencial y administrativos tiene claro el proceso de planeación estratégica que favorece el incremento de las ganancias de la organización.	0,05	4	0,2
TOTAL	0,5		1,96
<b>DEBILIDADES</b>			
1. El software es deficiente porque dificulta la realización en los procesos de atención y envíos de manera oportuna.	0,06	1	0,06
2. No contamos con equipo propio de imágenes diagnósticas.	0,04	1	0,04
3. Cartera amplia con poco movimiento de recuperación.	0,04	2	0,08
4. Demora en la generación de los certificados de atención médicos.	0,04	1	0,04
5. No existe un departamento de comunicaciones que desarrolle estrategias de marketing.	0,05	2	0,1
6. Pérdida de poder de negociación de contratos públicos.	0,05	1	0,05
7. Inexistencia de departamento talento humano.	0,06	1	0,06

8. Alianza comercial con deficiencia en las condiciones y políticas de contratación establecidas	0,05	2	0,1
9. Bajo nivel sentido de pertenencia corporativo.	0,06	1	0,06
10. Infraestructura con necesidad de ampliación, debido al crecimiento de la entidad.	0,05	1	0,05
TOTAL	0,5		0,64
<b>TOTAL MEFI</b>	<b>1.0</b>		<b>2,6</b>

**2.2.2.1 Análisis de la matriz MEFI.** De acuerdo con los resultados arrojados por la matriz MEFI (2,6), se puede analizar que las fortalezas de la empresa IPS PROGRESANDO EN SALUD S.A.S, tienen más peso que las debilidades. Dentro de estas variables podemos observar que el personal médico cuenta con altos niveles de preparación profesional, se tiene una atención oportuna al mejoramiento de los procesos internos y la empresa cuenta con equipos de altos niveles de calidad y tecnologías. Con este análisis obtenido se tiene como punto de partida para la creación de nuevas estrategias para el fortalecimiento de los procesos internos. De la misma manera se hace necesario que se implementen acciones de mejora que representan una debilidad con el mejoramiento y ampliación de la infraestructura debido a la lentitud de la recuperación de cartera y fluidez de caja.

### 2.2.3 Listado de variables internas

**Tabla 8.** *Relación de variables internas*

<b>Listado de variables internas</b>	
1. Infraestructura	12. Software Médico deficiente
2. Portafolio de servicios	13. Equipo de imágenes diagnósticas
3. Calidad	14. Cartera
4. Profesionales Calificados	15. Demora en el envío de certificados
5. Comités	16. Estrategias de Marketing
6. Trabajo en equipo	17. Poder de negociación
7. Sistema de Información	18. Talento Humano

- |                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| 8. Equipos Médicos          | 19. Alianza Comercial      |
| 9. Comunicación Corporativa | 20. Sentido de Pertenencia |
| 10. Proceso de Planeación   | 21. Remodelación           |
| 11. Rentabilidad            | 22. Ganancias              |

**2.2.4 Análisis tendencial de variables endógenas (Pasado, presente y futuro).**

En el siguiente análisis se verificará los escenarios en el pasado, presente y futuro basados en las variables, las fortalezas y debilidades de la IPS Progresando en Salud S.A.S.

**Tabla 9. Análisis tendencial de variables endógenas**

Fortaleza	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Se cuenta con una infraestructura adecuada que cumple con los requisitos legales aplicables y con la capacidad de abarcar la demanda percibida actualmente.	Infraestructura	Número de trabajadores atendidos en el mes/ número posible de atención en el mes x 100	Baja capacidad de atención	En la vigencia 2023 la capacidad de atención aumentó en un 15% con respecto a la vigencia anterior.	Aumento en la capacidad de atención en un 25%.
Contamos con un amplio portafolio de servicios médicos, que aumenta la rentabilidad y captación de nuevos clientes.	Portafolio de servicios	Cantidad de clientes del período/ cantidad de clientes del período anterior x 100	En el año 2020 se limitaba la prestación de los servicios.	Desde el año 2021 se implementó un nuevo portafolio que aumentó la llegada de nuevos clientes.	Crecimiento de rentabilidad en ventas del 35% y prestación de nuevos servicios.

Certificación en el programa de calidad, política de atención y seguridad del paciente que favorecen la prestación del servicio.	Calidad	Número de pacientes satisfechos/ número de pacientes atendidos x 100	Bajo indicadores de percepción de la satisfacción de los clientes.	Indicadores de satisfacción en un 90% para el año 2023	Cumplimiento en un 100% de los Indicadores de satisfacción.
Personal médico con altos niveles de preparación profesional y calidez humana.	Profesionales calificados	Número de capacitaciones ejecutadas/ número de capacitaciones programadas x 100	Poca participación del personal en los programas de capacitación	Cumplimiento del programa anual de capacitaciones en un 90%.	Ejecución en un 100% del programa de capacitaciones.
Comités Institucionales de apoyo y gestión.	Comités	Porcentaje de cumplimiento del plan de acción de cada comité	No existían compromiso en la realización de las reuniones mensuales de cada comité.	Reuniones de comités periódicamente	Alcance del 100% de los planes de acción de cada comité.
Mesa de trabajo de análisis y estudios de falencias durante el ciclo de atención.	Trabajo en equipo	Número de mesas de trabajo realizadas/Número de mesas de trabajo solicitadas x 100	Anteriormente se manejaban de forma informal sin dejar registro de las consultas	Actualmente se tiene un comité constituido donde se define el objetivo y el alcance de los comités realizados.	Se pretende incluir en el portafolio de servicios para las nuevas empresas.
Implementación de sistema de información SAIPS propio.	Sistema de información	# actualizaciones ejecutadas/# actualizaciones programadas*100	Ciclo de atención ineficiente por la no operatividad del sistema.	Se cuenta con un sistema que permite optimizar los tiempos en el ciclo de atención	Atención al paciente con un software dinámico que permita generar mayor satisfacción en los servicios
Equipos médicos con altos niveles de calidad y tecnológicos.	Equipos médicos	# equipos nuevos / Total de equipos * 100	Equipos médicos en mal estado u obsoletos	Reemplazo de nuevos equipos	Adquirir equipos médicos con alta tecnología

<p>Existe una comunicación adecuada entre los diferentes departamentos con los canales de comunicación definidos que constituyen un elemento positivo para la productividad de la organización.</p>	<p>Comunicación corporativa</p>	<p>Porcentaje de comunicaciones ejecutadas/ plan anual de comunicaciones programadas*100</p>	<p>Deficiencia en la comunicaciones internas y externas de la Institución</p>	<p>Se cuenta con matriz para el envío de las comunicaciones internas</p>	<p>Se busca la adherencia del personal en un 100% a los canales de comunicación</p>
<p>Todo el personal asistencial y administrativos tiene claro el proceso de planeación estratégica que favorece el incremento de las ganancias de la organización.</p>	<p>Proceso planeación</p>	<p>Actividades de gestión estratégica ejecutadas/ Actividades de gestión estratégica programadas</p>	<p>No se contaba con un plan de desarrollo de negocios</p>	<p>Conformación de comité de planeación estratégica</p>	<p>Alcance de las metas propuestas en el plan de acción estratégico</p>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p><b>Variable</b></p>	<p><b>Indicador</b></p>	<p><b>Pasado</b></p>	<p><b>Presente</b></p>	<p><b>Futuro</b></p>
<p>El software es deficiente porque dificulta la realización en los procesos de atención y envíos de manera oportuna.</p>	<p>Software Médico deficiente</p>	<p>Número de actualizaciones ejecutadas/ número de actualizaciones programadas*100</p>	<p>El software limitaba la información médica a registrar en cada paciente</p>	<p>El software permite una atención con mayor recopilación de datos médicos</p>	<p>Software efectivo durante el ciclo de atención</p>
<p>No contamos con equipo propio de imágenes diagnósticas.</p>	<p>Equipos imágenes diagnósticas</p>	<p># de atenciones con imágenes diagnósticas/ # total de pacientes atendidos *100</p>	<p>No se dispone de equipo de imágenes diagnósticas propio</p>	<p>Implementación de gestión de compra de equipos de radiología</p>	<p>Equipo de imágenes diagnósticas propio</p>

Cartera amplia con poco movimiento de recuperación.	Cartera	Ventas/cuentas vencidas) x100%	La institución no tenía asignado personal para el cobro de la cartera	Se tiene definido un área responsable para la gestión de cartera	Recuperación de cartera en un 70%.
Demora en la generación de los certificados de atención médicos	Demora en el envío de certificados	# de certificados médicos enviados antes de 12 horas/ número de consultas realizadas	No se contaba con personal suficiente para el envío oportuno de los certificados médicos	Se realiza el envío de novedades de acuerdo con los retrasos en el envío de los certificados médicos.	Envíos oportunos de certificados médicos sin novedades
No existe un departamento de comunicaciones que desarrolle estrategias de marketing.	Estrategias de Marketing	Porcentaje creación del departamento de comunicaciones	la IPS no implementaba ningún tipo de estrategia de mercadeo	Departamento de marketing en proceso de creación	Estrategias de mercadeo agresivas incrementado la venta de servicios.
Pérdida de poder de negociación de contratos públicos.	Contrato Públicos	# de contratos publicados adjudicados / # de contratos públicos a en los cuales se presento	Contratos celebrados solo con entidades privadas, no se realizaban presentación de propuestas	Presentación de propuestas ante convocatoria, licitaciones publicas	Formalización de contratos con entidades publicas
Inexistencia de departamento talento humano.	Talento Humano	Porcentaje de creación del departamento humano	No existía claridad y responsable del área de talento humano	Documentación de los procesos asociados al área de talento humano	Formalización del plan estratégico de talento humano
Alianza comercial con deficiencia en las condiciones y políticas de contratación establecidas	Alianza comercial	# de clientes que cumplen las fechas pactadas/ # de clientes existentes en la alianza comercial	Ausencia de registro y seguimiento a clientes con incumplimiento de acuerdo	Seguimiento a los clientes con incumplimiento regular	Clientes con excelente comportamiento de pago

Bajo nivel sentido de pertenencia corporativo.	Sentido de pertenencia	# de actividades ejecutadas en pro del mejoramiento del sentido de pertenencia / Actividades programadas para el mejoramiento del sentido de pertenencia	Trabajadores sin sentido de pertinencia por la institución	Desarrollo de acciones para la potencializar el sentido de pertinencia	100 % de los trabajadores con sentido de pertenencia por la institución
Infraestructura con necesidad de ampliación, debido al crecimiento de la entidad.	Remodelación	# de acciones de mejoramiento realizadas/ # de acciones planeadas para el mejoramiento de la infraestructura	infraestructura limitada, afectando la capacidad de intención	Ampliación de instalaciones con adecuaciones realizadas	Infraestructura con suficiencia de capacidad y disponibilidad de ampliación

### 2.3 Análisis del sector

Por ser una Institución prestadora de servicios de salud (IPS), se adoptan los parámetros establecidos por el Ministerio de Salud para la habilitación, prestación, control y vigilancia de la atención en salud. Su función primordial es prestación oportuna de servicios básicos, promoción, prevención y mantenimiento de salud de los usuarios, es de vital importancia mantener los más altos estándares de calidad.

#### 2.3.1. Normatividad vigente para la IPS

Basados en el marco normativo del territorio colombiano, los prestadores de servicios en salud se establecen bajo perspectivas legales que ayudan a su cumplimiento y calidad de estos mismos, es de aclarar que estos buscan el fortalecimiento del sistema de salud y el mayor cubrimiento en la atención que se le brindan a la población del territorio.

**2.3.1.1 Ley 100 de 1993** Por la cual se crea el sistema general de seguridad social en salud en Colombia y se dictan otras disposiciones; en su Capítulo V, Libro II, Título I, Capítulo I en el artículo 153. inciso 9; se habla sobre la calidad en salud y la obligatoriedad del sistema en establecer mecanismos de control a los servicios de salud para garantizar a los usuarios la calidad en la atención prestada (Congreso de la República de Colombia, 1993).

**2.3.1.2 Resolución 256 de 2016** En el cual se dictan disposiciones en relación con los sistemas de información en salud para la calidad y se establecen indicadores de monitoreo para la calidad en salud (Ministerio de Salud y Protección Social, 2016).

**2.3.1.3 Ley estatutaria 1581 del 2012** Se dictan disposiciones generales sobre el tratamiento de datos en los sistemas de información (Congreso Colombia, 2012).

**2.3.1.4 Decreto 1377 de 2013** En el cual se dictan disposiciones generales sobre el manejo de los datos y la autorización del procesamiento de estos mismos, el titular presta su consentimiento para que sus datos facilitados voluntariamente, pasen a formar parte de una base de datos de la empresa proveedora, teniendo como finalidad la gestión administrativa de clientes y gestión de conceptos médicos (Congreso de la República de Colombia, 2013).

**2.3.1.5. Resolución 3100 de 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

adopta el manual de inscripción de prestadores y habilitación de servicios de salud” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2019).

## 2.4 Análisis del Macroentorno

### 2.4.1 PESTEL

La herramienta PESTEL es de gran ayuda para identificar oportunidades y amenazas del macroentorno teniendo en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. A continuación, se observa el análisis PESTEL para la IPS PROGRESANDO EN SALUD.

**Tabla 10.** Análisis PESTEL

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICO	Con la regulación y control del Ministerio de Salud que permite una garantía en la salud para los usuarios.	Barreras para acceder a contratos públicos
ECONÓMICO	Formalización de empresas legalmente constituidas Estandarización de tarifas de servicios con las IPS del sector.	Incertidumbre nacional por anuncios de posibles reformas tributarias en la nueva presidencia. El desempleo en la ciudad incrementa lo cual desacelera la vinculación de personal.
SOCIAL	Cultura de autocuidado y protección del trabajador	Gran número de empresas en el sector salud, dedicadas a la atención

	Jornada de actividades extramurales y asistencias técnicas a cargo de entes territoriales.	de servicios de salud ocupacional con amplio recorrido en el mercado en toda la región. Guerra y Terrorismo. Empresas no constituidas legalmente para la prestación del servicio.
TECNOLÓGICO	Constantemente aparecen nuevas tecnologías y metodologías orientadas a la ejecución de actividades relacionadas con la prestación de servicios de salud. El Ministerio de Salud actualmente está ejecutando la interoperabilidad y a la transformación digital del país en el sector salud	Ataques cibernéticos
ECOLÓGICO	Las mejoras relacionadas con la eficiencia en la utilización de insumos y el cuidado con el manejo de residuos se han convertido en un criterio clave en las empresas del sector.	Riesgo de una nueva pandemia (virus) Catástrofes naturales
LEGAL	Constante actualización y endurecimiento de normas en materia de seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental, situación por la cual la empresa debe mantenerse en constante seguimiento a la aparición de nuevos requisitos legales y al cumplimiento a la totalidad de estos.	Inminente Reforma a la Salud. Demandas legales

#### **2.4.2 Evaluación de factores externos**

La matriz de evaluación de factores externos es un instrumento encargado de analizar los factores externos a través de los cuales se podrán crear estrategias comerciales para el crecimiento de la empresa y gestionar o solventar las amenazas.

**Tabla 11. Matriz de evaluación de factores externos MEFE**

ÍTEM	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Regulación y control del Ministerio de Salud que permite una garantía en la salud para los usuarios.	0,07	4	0,28
2. Actividades extramurales de promoción y prevención en la salud de los trabajadores a cargos de los entes territoriales.	0,02	4	0,08
3. Cultura de autocuidado y protección del trabajador	0,03	3	0,09
4. Constantemente aparecen nuevas tecnologías y metodologías orientadas a la ejecución de actividades relacionadas con la prestación de servicios de salud.	0,05	4	0,2
5. Las mejoras relacionadas con la eficiencia en la utilización de insumos y el cuidado con el manejo de residuos se han convertido en un criterio clave en las empresas del sector.	0,04	4	0,16
6. Constante actualización y endurecimiento de normas en materia de seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental.	0,07	4	0,28
7. El Ministerio de Salud actualmente está ejecutando la interoperabilidad y a la transformación digital del país en el sector salud.	0,06	4	0,24
8. Formalización de empresas legalmente constituidas.	0,04	4	0,16
9. Estandarización de tarifas de servicios con las IPS del sector.	0,06	4	0,24
10. Actualización continua de nueva tecnología biomédica.	0,04	3	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>0,48</b>		<b>1,85</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Barreras para acceder a contratos públicos	0,06	1	0,06
2. Incertidumbre nacional por anuncios de posibles reformas tributarias en la nueva presidencia.	0,06	1	0,06
3. El desempleo en la ciudad incrementa lo cual desacelera la vinculación de personal.	0,06	2	0,12
4. Guerra y terrorismo.	0,05	2	0,1
5. Empresas no constituidas legalmente para la prestación del servicio.	0,06	1	0,06
6. Ataques cibernéticos	0,06	1	0,06
7. Riesgo de una nueva Pandemia (Virus).	0,05	1	0,05
8. Catástrofes naturales.	0,06	2	0,12
9. Inminente reforma a la salud.	0,06	2	0,12
10. Demanda Legales	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>0,56</b>		<b>0,79</b>
<b>TOTAL MEFE</b>	<b>1,04</b>		<b>2,64</b>

De acuerdo con el resultado obtenido en la MEFE (2,64) de la empresa IPS PROGRESANDO EN SALUD, muestra una solidez empresarial al sobrepasar el punto de referencia de (2,5) de oportunidades y amenazas que puedan influir en su crecimiento y expansión.

Los factores como la regulación y control del Min Salud que permite la garantía en la atención de salud y las constantes actualizaciones en normas de seguridad y salud en el trabajo han sido clave para llevar a cabo el logro de los objetivos y éxito empresarial.

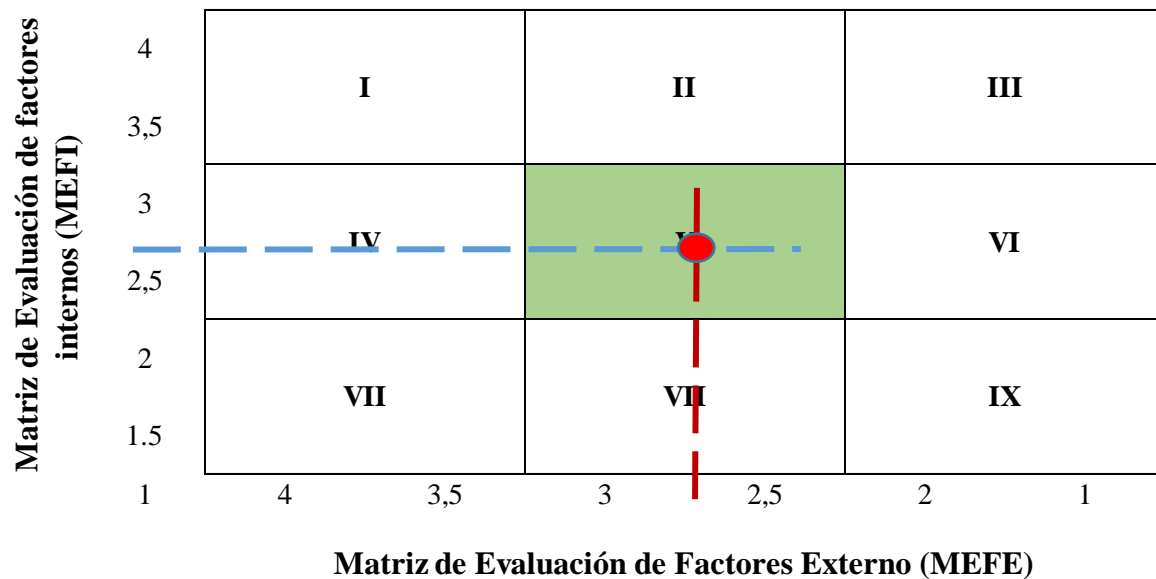
Por otro lado, encontramos factores que amenazan la continuidad de los servicios como el desempleo y el acceder a los contratos públicos ya direccionados, así como también la reforma tributaria y a la salud que de cierta manera pueden repercutir en los resultados deseados.

## 2.5 Postura Estratégica de la Organización

### 2.5.1 Matriz Interna-Externa

Tras realizar las matrices MEFI y MEFE, representaremos gráficamente los resultados obtenidos en ambas. En la matriz MEFI analizamos las fortalezas y debilidades internas de la empresa, mientras en la matriz MEFE analizamos las oportunidades y amenazas de factores externos utilizando la herramienta PESTEL.

**Figura 2** Matriz interna-externa



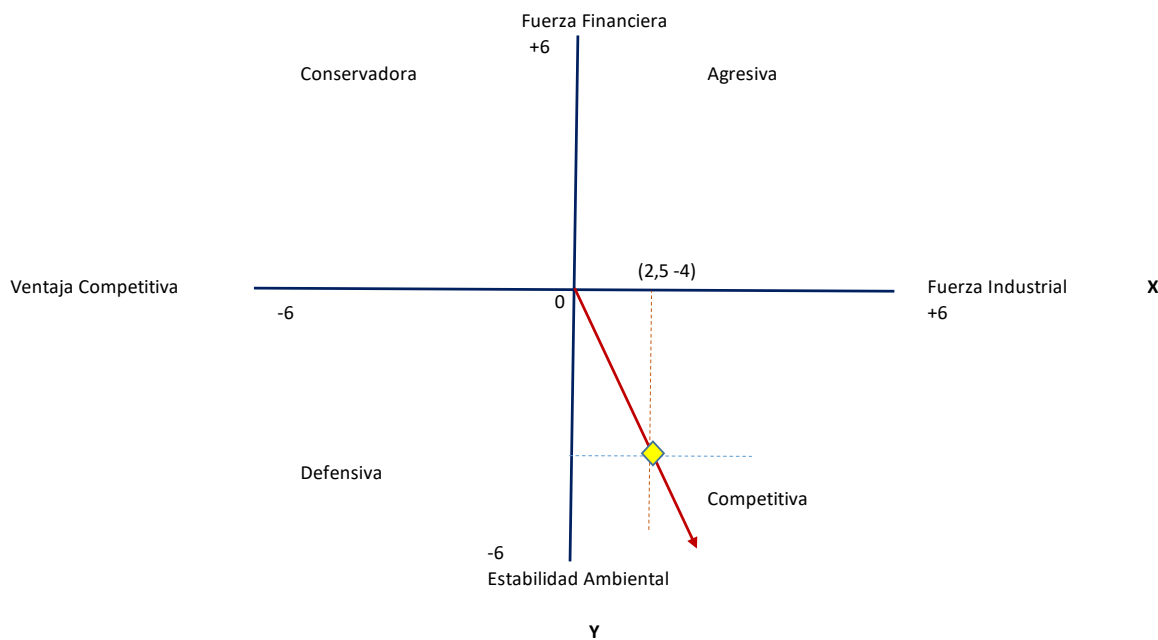
En el gráfico observamos que la matriz de evaluación interna y externa MEFI (2,6) y MEFE (2,64), nos permite identificar que la IPS se encuentra en el cuadrante V, en el que se consolida una estrategia de mantener y conservar la penetración de mercado y el desarrollo de servicios, son dos estrategias generalmente empleadas para estos tipos de divisiones.

### 2.5.2 Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción más conocida matriz PEYEA, es una herramienta que se caracteriza por un marco de cuatro cuadrantes si una es estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva para la organización, nos permite identificar la posición estratégica de la organización a partir de su fuerza financiera y su ventaja competitiva. También permite ubicarse estratégicamente frente a la fuerza de la industria frente a un ambiente estable o turbulento.

**Tabla 12.** *Formulación de la estrategia*

Fuerza Financiera (FF)	Valor numérico	Estabilidad Entorno (EE)	Valor numérico
Cartera	+5	Poder de Negociación	-7
Rentabilidad	+6	Alianza Comercial	-4
Ganancias	+7	Sistemas de Información	-1
Total	18	Total	-12
Total promedio	6	Total promedio	-4
Ventaja competitiva (VC)	Valor numérico	Fuerza Industria (FI)	Valor numérico
Calidad	-1	Estrategia de Marketing	+5
Software Médico	-1	Profesionales Calificados	+6
Equipo de imágenes diagnosticas	-7	Proceso de Planeación	+7
		Comités	+4
Total	-9	Total	22
Total promedio	-3	Total promedio	5,5

**Figura 3** *Matriz PEYEA*

Analizando las variables de la organización, podemos observar en el grafico que la IPS maneja estrategias de tipo competitivo en un sector de alto crecimiento, debemos aplicar estrategias como:

- Penetración de Mercado: más publicidad, mejora en la página de internet.
- Contratación Mercaderistas Y Financistas: aplicación de temas de mercadotecnia, plataforma estratégica y finanzas.
- Desarrollo de servicio: agregar más servicios para ofertar contratación de más personal competente.
- Incrementar competitividad: adquirir buenas prácticas empresariales, mejorar la calidad de trabajo, incrementar la inclusión de las personas con discapacidades.
- Integración hacia delante: Más alianzas con empresas del departamento para ampliar la adquisición de nuevos clientes.

## 2.6 Formulación de la estrategia

### 2.6.1 *Matriz de Planeación Estratégica MPEC*

La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), resulta importante para el análisis de las estrategias, es la denominada matriz cuantitativa de la planeación estratégica que expresa de manera objetiva cuáles pueden resultar las mejores estrategias posibles, es decir, permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva, basándose en el trabajo previo realizado por las matrices EFE y EFI (Castillo & Hernández, 2017).

Dentro de los componentes de la MPEC, se incluyen unos factores claves internos y externos, el peso, la clasificación, el puntaje ponderado, y el total. Además, se incluyen unas estrategias alternativas que la empresa debería poner en práctica. Estas son la diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y empresas de riesgo compartido.

- La diversificación concéntrica busca integrar nuevos productos relacionados con la producción principal.
- La diversificación horizontal es cuando la empresa lanza servicios o productos nuevos, pero que tienen relación con el entorno comercial habitual.
- La diversificación en conglomerado es la creación de nuevos productos pero que no tienen nada que ver con la producción principal.
- Las empresas de riesgo compartido se dan cuando se unen dos o más empresas para formar una nueva en la cual usan un producto tomando en cuenta las mejores tácticas del mercado.

**Tabla 13.** *Matriz de planeación estratégica MPEC*

FACTORES CLAVES	P	DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA			DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL		DIVERSIFICACIÓN EN CONGLOMERADO		EMPRESAS DE RIESGO COMPARTIDO	
		A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	
<b>FORTALEZAS</b>										
Se cuenta con una infraestructura adecuada que cumple con los requisitos legales aplicables y con la capacidad de abarcar la demanda percibida actualmente.	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	-		
Personal médico con altos niveles de preparación profesional y calidez humana.	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12	-		
Comités Institucionales de apoyo y gestión.	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06	
Equipos médicos con altos niveles de calidad y tecnológicos	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	
Todo el personal asistencial y administrativos tiene claro el proceso de planeación estratégica que favorece el incremento de las ganancias de la organización.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	-		
<b>DEBILIDADES</b>										
El software es deficiente porque dificulta la realización en los procesos de atención y envíos de manera oportuna.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	

No existe un departamento de comunicaciones que desarrolle estrategias de marketing.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Pérdida de poder de negociación de contratos públicos.	0,05	-		-		-		-	
Alianza comercial con deficiencia en las condiciones y políticas de contratación establecidas	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Bajo nivel sentido de pertenencia corporativo.	0,06	-		3	0,18	1	0,06	-	
<b>OPORTUNIDADES</b>									
Regulación y control del Ministerio de Salud que permite una garantía en la salud para los usuarios.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Constante actualización y endurecimiento de normas en materia de seguridad y salud en el trabajo y gestión ambiental.	0,05	3	0,15	3	0,15	-		3	0,15
El Ministerio de Salud actualmente está ejecutando la interoperabilidad y a la transformación digital del país en el sector salud.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Estandarización de tarifas de servicios con las IPS del sector.	0,06	1	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24

Constantemente aparecen nuevas tecnologías y metodologías orientadas a la ejecución de actividades relacionadas con la prestación de servicios de salud.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>									
Barreras para acceder a contratos públicos	0,06	-		-		3	0,18	3	0,18
Incertidumbre nacional por anuncios de posibles reformas tributarias en la nueva presidencia.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
El desempleo en la ciudad incrementa lo cual desacelera la vinculación de personal.	0,06	4	0,24	4	0,24	1	0,06	1	0,06
Empresas no constituidas legalmente para la prestación del servicio.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Ataques cibernéticos	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
<b>TOTAL</b>			<b>3,59</b>			<b>3,76</b>		<b>3,27</b>	<b>2,68</b>

De acuerdo con el resultado obtenido de la matriz de planeación estratégica (MPEC), se analiza que la empresa IPS PROGRESANDO EN SALUD con un ponderado de 3,76 debe implementar estrategias de Diversificación Horizontal, para la expansión de la empresa hacia nuevos servicios que estén directamente relacionados con su oferta existente, como lo serían las aperturas de nuevas sedes en algunos municipios del departamento y a su vez la ampliación del portafolio de los servicios propios de imágenes diagnósticas.

Como segunda alternativa tenemos la estrategia de Diversificación Concéntrica con un total 3,59 que puedan integrar nuevos servicios a la línea ya existente, como es el caso el servicio de imágenes diagnósticas.

### **3. Capítulo de prospectiva**

#### **3.1 Planteamiento del problema**

Ser referente en el sector de la prestación de servicios en materia seguridad y salud en el trabajo para el año 2030 en el departamento de Norte de Santander.

##### ***3.1.1 Objetivo***

Implementar un plan prospectivo que permita posicionar a la IPS PROGRESANDO EN SALUD como líder en la prestación de servicios de seguridad y salud en el trabajo a nivel Departamental.

##### ***3.1.2 Justificación***

La IPS PROGRESANDO EN SALUD tiene como objetivo principal prestar los servicios de salud ocupacional a todas las empresas del sector privado y público en la ciudad de Cúcuta, con el alto

crecimiento de clientes y posicionamiento en el sector, la IPS debe enfocar su crecimiento bajo una estrategia de diversificación horizontal, ofertando nuevos servicios en salud que fortalecen e impulsan el crecimiento de la organización logrando la apertura de nuevas sedes en algunos de los municipios con mayor demanda de servicios de seguridad y salud ocupacional en el departamento de Norte de Santander, ya que muchas veces los trabajadores son trasladados a la sede principal lo retrasando los procesos de contratación de las empresas clientes.

Al llevar los servicios médicos laborales a otros municipios incrementarían las ganancias y la rentabilidad de la empresa, a su vez lograría impactar en el sector de salud laboral fortaleciendo su posición competitiva a nivel departamental y proyectando su expansión a nivel nacional.

### 3.2 Análisis estructural

A continuación, se relaciona el listado de variables con base en MEFI y MEFE.

#### 3.2.1. Listado de variables interna y externas

Las variables que vamos a determinar son las siguientes:

**Tabla 14.** Listado de variables internas y externas con base en MEFI y MEFE

Variables internas	
1. Infraestructura	12. Software Medico deficiente
2. Portafolio de servicios	13. Equipo de imágenes diagnosticas
3. Calidad	14. Cartera
4. Profesionales Calificados	15. Demora en el envío de certificados
5. Comités	16. Estrategias de Marketing
6. Trabajo en equipo	17. Poder de negociación
7. Sistema de Información	18. Talento Humano
8. Equipos Médicos	19. Alianza Comercial
9. Comunicación Corporativa	20. Sentido de Pertenencia
10. Proceso de Planeación	21. Remodelación

11. Rentabilidad	22. Ganancias
<b>VARIABLES EXTERNAS</b>	
1. Regulación y control	7. Reforma tributaria
2. Actividades extramurales	8. Desempleo
3. Cultura y autocuidado	9. Competencia
4. Generación Nueva tecnología	10. Barreras negociación público
5. Actualización de normatividad	11. Reforma de salud
6. Interoperabilidad digital	12. Nueva pandemia
	13. Catastrofes naturales
	14. Guerra y terrorismo

### 3.2.2 Software MICMAC

El software MICMAC es una herramienta de análisis estructural utilizada para identificar y evaluar las relaciones entre diferentes variables internas y externas dentro de un sistema, ayudando a entender cómo se relacionan entre sí. El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por expertos y comprende tres fases: listado de las variables, revisión de la relación de las variables, y revisión de las variables clave con el MICMAC (Godet, 2015).

**3.2.2.1 Lista de variables incluidas en el MICMAC** a continuación se puede observar las variables incluidas en el software MICMAC.

**Tabla 15.** Variables incluidas en el MICMAC

N°	VARIABLE	NOMBRE CORTO	THEME
1	Infraestructura	INF	INTERNA
2	Portafolio de Servicios	PDS	INTERNA
3	Calidad	CAL	INTERNA
4	Profesionales Calificados	PFC	INTERNA
5	Comités institucionales	CTI	INTERNA
6	Sistema de Información	SSI	INTERNA

<b>7</b>	Equipos Medico	EQM	INTERNA
<b>8</b>	Comunicación Corporativa	CMC	INTERNA
<b>9</b>	Proceso de Planeación	PDP	INTERNA
<b>10</b>	Rentabilidad	RTD	INTERNA
<b>11</b>	Software Medico deficientes	SMD	INTERNA
<b>12</b>	Equipos de Imágenes Diagnosticas	EID	INTERNA
<b>13</b>	Remodelación	RMD	INTERNA
<b>14</b>	Cartera	CRT	INTERNA
<b>15</b>	Demora en el Envío de Certificados	DEC	INTERNA
<b>16</b>	Estrategia de Marketing	EDM	INTERNA
<b>17</b>	Poder de Negociación	PDN	INTERNA
<b>18</b>	Alianza Comercial	ALC	INTERNA
<b>19</b>	Ganancias	GAN	INTERNA
<b>20</b>	Regulación y Control	RYC	EXTERNA
<b>21</b>	Actividades Extramurales	AEX	EXTERNA
<b>22</b>	Generación Nuevas Tecnologías	GNT	EXTERNA
<b>23</b>	Actualización de Normatividad	SST	EXTERNA
<b>24</b>	Interoperabilidad Digital	ITD	EXTERNA
<b>25</b>	Reforma Tributaria	RFT	EXTERNA
<b>26</b>	Desempleo	DSP	EXTERNA
<b>27</b>	Competencia	CMP	EXTERNA
<b>28</b>	Barreras de Negociación Publico	BNP	EXTERNA
<b>29</b>	Reforma de Salud	RFS	EXTERNA
<b>30</b>	Guerra y Terrorismo	GYT	EXTERNA
<b>31</b>	Nueva Pandemia	NVP	EXTERNA
<b>32</b>	Catástrofes Naturales	CTN	EXTERNA

**3.2.2.2 Matriz de evaluación MICMAC** Considerando las variables MEFI y MEFE, se han incluido en el software MICMAC, agrupándolas en internas y externas. A partir de este proceso, identificamos 32 variables, las cuales se relacionan de la siguiente manera:

**Tabla 16.** *Matriz de evaluación MICMAC*

	1 : INF	2 : PDS	3 : CAL	4 : PFC	5 : CTI	6 : SSI	7 : EQM	8 : CMC	9 : PDP	10 : RTD	11 : SMD	12 : EID	13 : RMD	14 : CRT	15 : DEC	16 : EDM	17 : PDN	18 : ALC	19 : GAN	20 : RYC	21 : AEX	22 : GNT	23 : SST	24 : ITD	25 : RFT	26 : DSP	27 : CMP	28 : BNP	29 : RFS	30 : GYT	31 : NVP	32 : CTN	
1 : INF	0	3	3	0	0	0	0	0	3	0	0	3	3	0	0	0	0	1	3	3	0	0	3	0	0	0	1	0	3	3	2	3	
2 : PDS	3	0	3	3	0	0	3	0	3	0	3	3	0	0	1	1	2	2	3	2	2	0	2	0	0	0	2	1	3	1	3	2	
3 : CAL	3	0	0	3	3	3	3	1	3	2	3	0	2	0	3	3	0	0	3	3	1	2	2	0	0	0	0	3	0	2	2		
4 : PFC	0	0	3	0	0	0	0	1	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	1	0	0	1	0	3	0	2	1	
5 : CTI	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0		
6 : SSI	0	0	3	0	0	0	0	0	2	1	3	0	0	0	0	2	0	0	2	2	1	3	2	3	0	0	1	0	3	1	1	2	
7 : EQM	2	2	3	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	1	3	2	0	0	0	2	0	2	0	1	2	
8 : CMC	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	
9 : PDP	3	2	2	3	2	1	1	0	0	0	2	2	0	0	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	3	2	3	3
10 : RTD	3	3	1	3	0	2	2	0	3	0	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	2	2	2	3	2	3	3
11 : MD	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	2	1	3	0	0	1	0	3	0	0	0	
12 : EID	3	0	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	
13 : MD	3	0	3	0	0	0	0	0	2	3	0	3	0	0	0	0	0	0	2	3	0	0	2	0	0	0	1	0	3	2	3	3	
14 : CRT	1	2	0	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	0	2	0	2	2	3	3	
15 : DEC	0	0	3	0	0	3	0	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	2	0	2	0	0	0	
16 : DM	1	3	2	2	0	2	1	0	3	1	1	0	0	0	0	0	0	3	2	1	2	0	1	1	0	0	1	2	2	1	3	1	
17 : PDN	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	3	0	2	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	0	1	0	
18 : ALC	3	3	3	2	0	2	0	0	3	1	0	2	0	0	0	3	3	0	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	
19 : GAN	3	3	2	3	0	2	2	0	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0	2	3	0	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	
20 : RYC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	3	0	3	0	
21 : AEX	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	2	1	1	0	0	2	1	2	2	3	3	
22 : GNT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	
23 : SST	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	
24 : ITD	2	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	2	2	0	0	0	



Analizamos las influencias entre las variables internas y externas, lo cual nos permitirá identificar las variables clave para determinar las técnicas que debe seguir la IPS PROGRESANDO EN SALUD, con el fin de cumplir los objetivos establecidos.

### 3.2.2.2 Características de la matriz

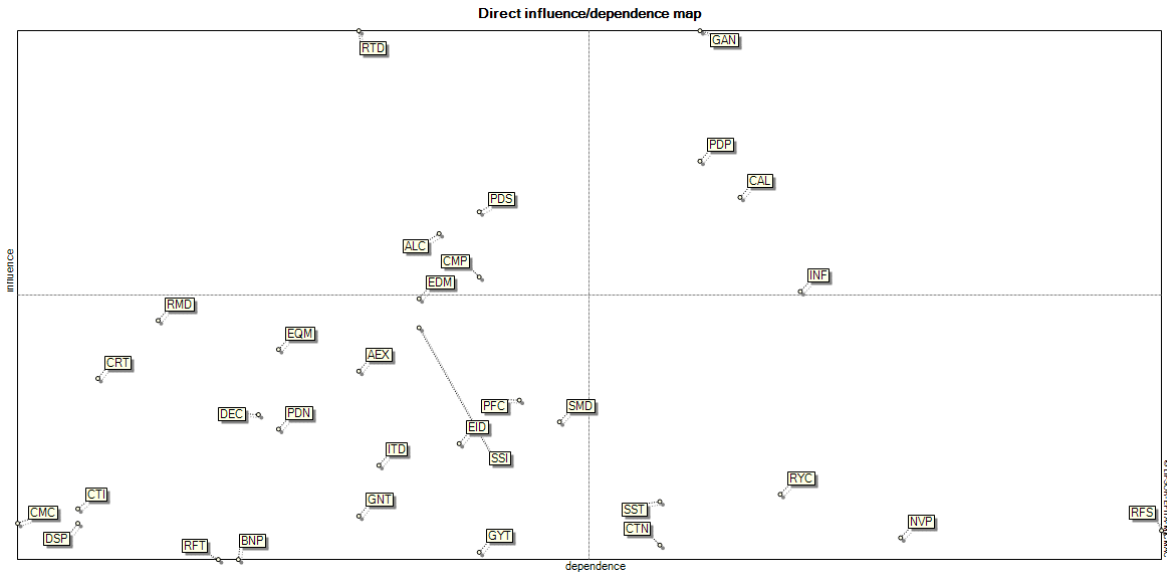
**Figura 4.** *Características de la matriz*

INDICATOR	VALOR
Matrix size	32
Number of iterations	2
Number of zeros	665
Number of ones	90
Number of twos	138
Number of threes	131
Number of P	0
Total	359
Fillrate	35.05859%

### 3.2.2.3 Plano de influencias directas

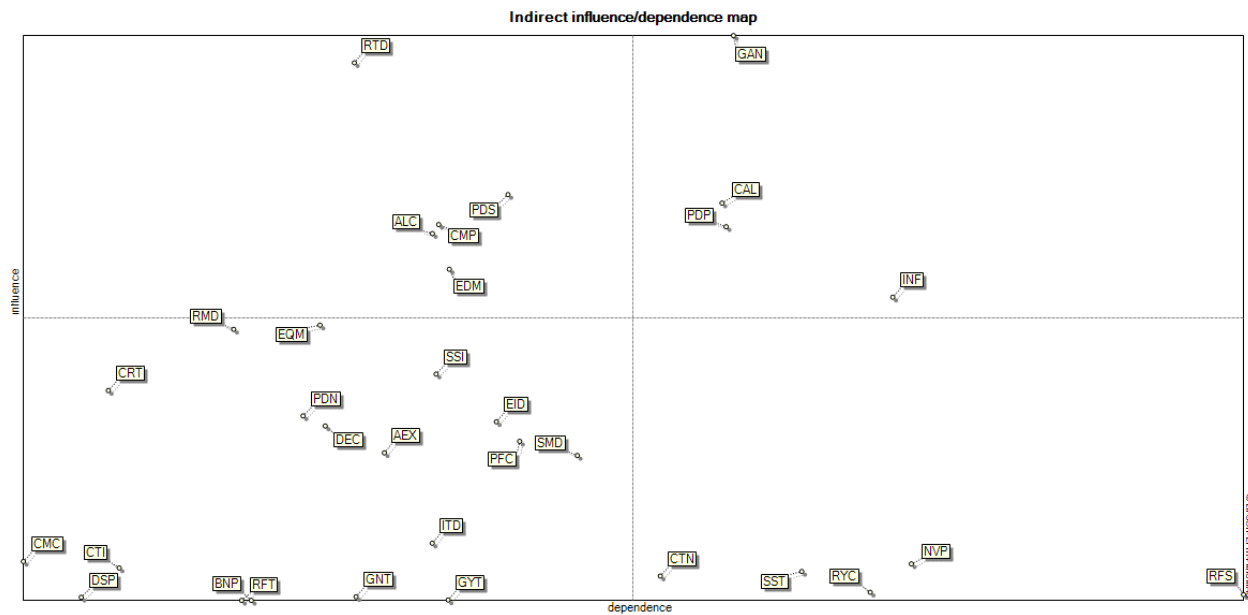
En el plano de influencias directas evidencian las variables estratégicas generadas luego del análisis estructural en el software MICMAC, de las variables internas y externas identificadas en el desarrollo del plan prospectivo para la Progresando en Salud IPS SAS, donde logra la siguiente representación gráfica como resultado.

**Figura 4.** *Plano de influencias directas*



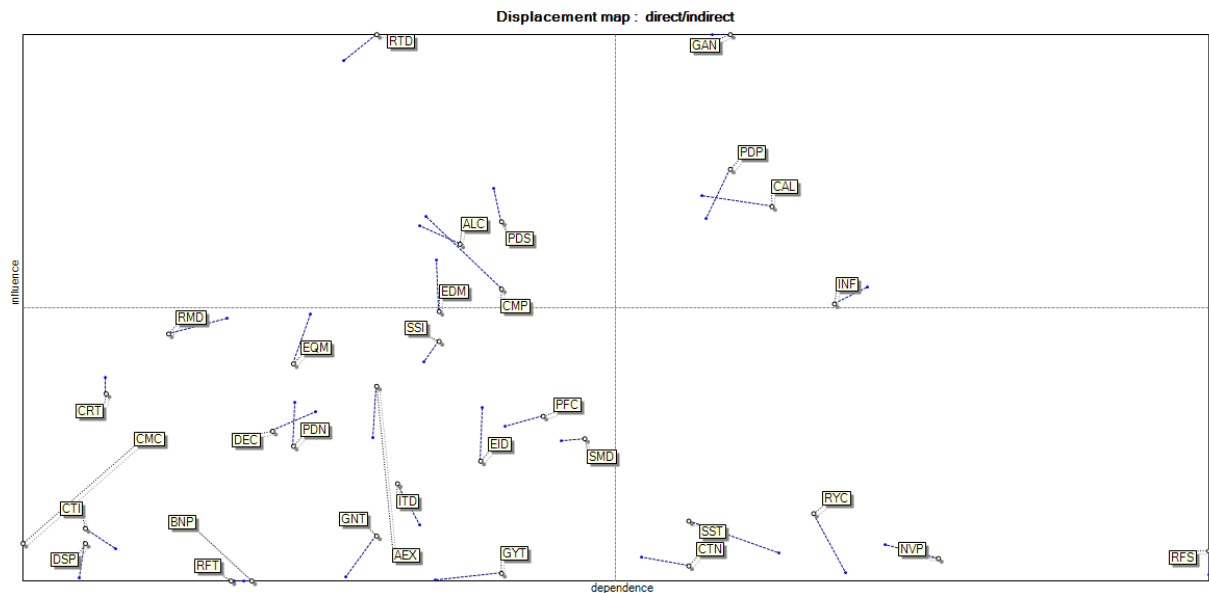
**3.2.2.4 Plano de influencias indirectas**

**Figura 5** *Plano de influencias indirectas*



### 3.2.2.5 Plano de desplazamientos

**Figura 6** *Desplazamientos*



### 3.2.3 Listado de variables estratégicas

**3.2.3.1 Descripción de variables estratégicas** Las variables estratégicas generadas como resultado de la evaluación del software MIMAC con las cuales se generan las siguientes estrategias:

- Ganancias (GAN): Indicador que permite medir el resultado del ejercicio operacional de los ingresos y gastos durante un periodo financiero.
- Calidad (CAL): Seguimiento del mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos de la Institución.
- Proceso de Planeación (PDP): Cumplimiento efectivo de los planes de acción definidos para el alcance de los objetivos y metas a mediano y largo plazo.

- Infraestructura (INF): Expansión de la infraestructura para el aumento de la capacidad de atención.

### 3.3 Diseño y construcción de escenarios SMIC

#### 3.3.1 Perfil de Expertos

**Tabla 17.** *Expertos SMIC*

N°	APELLIDO	NOMBRE	ROL	PROFESION	SOCIEDAD
1	Gomez Escobar	Karen	Estudiante	Odontóloga	Odontóloga en la Clínica San Jose
2	Oliveros Osorio	Johana	Estudiante	Administrador de Empresas	Coordinadora Administrativa IPS PROGRESANDO EN SALUD
3	Arias Balaguera	Johan	Estudiante	Administrador de Empresas	Auditor de Calidad del Hospital local de Rio de Oro
4	Sandoval Lozano	Jesús	Representante Legal	Contador Publico	Gerente de ls IPS PROGRESANDO EN SALUD
5	Ortega	Emily	Auditor en Procesos	Ingeniera Industrial	Auditor en Procesos de la IPS PROGRESNADO EN SALUD.

**Tabla 18.** *Lista de jurados*

N°	APELLIDO	NOMBRE	GRUPO	PESO
1	Gomez Escobar	Karen	IPS PROGRESANDO EN SALUD	1
2	Oliveros Osorio	Johana	IPS PROGRESANDO EN SALUD	1
3	Arias Balaguera	Johan	IPS PROGRESANDO EN SALUD	1
4	Sandoval Lozano	Jesus	IPS PROGRESANDO EN SALUD	1
5	Ortega	Emaly	IPS PROGRESANDO EN SALUD	1

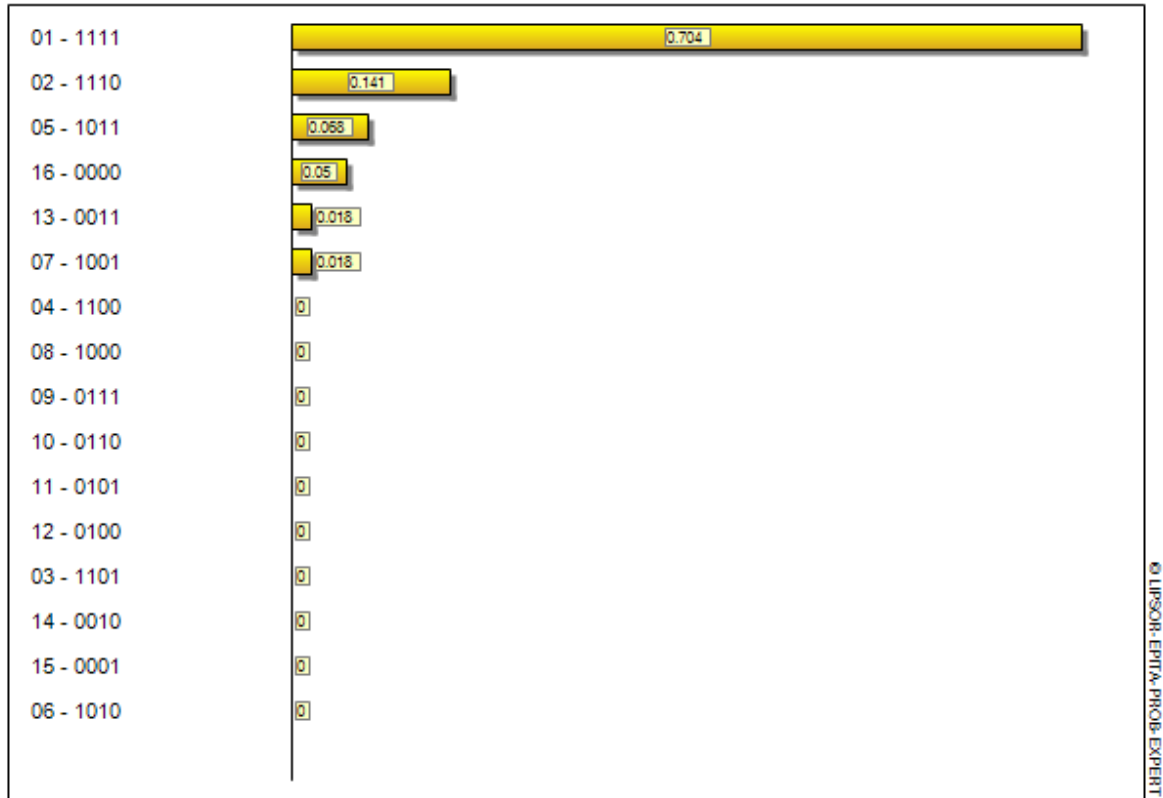
#### 3.3.2 Hipótesis y Objetivos

**Tabla 19.** *Hipótesis según las variables estratégicas*

N°	Título largo	Título corto	Descripción	Objetivo
1	GANANCIAS	GAN	¿Qué tan probable es que la IPS PROGRESANDO EN SALUD incremente sus ganancias en un 35% para el año 2030 ?	Incrementar las ganancias en un 35% para la IPS PROGRESANDO EN SALUD para el año 2030.
2	CALIDAD	CAL	¿Qué tan probable es que la IPS PROGRESANDO EN SALUD, cumpla en un 100% de los indicadores de satisfacción para el año 2030?	Lograr en un 100% el cumplimiento de los indicadores de satisfacción para el año 2030.
3	PROCESO DE PLANEACION	PDP	¿Qué tan probable es que la IPS PROGRESANDO EN SALUD, logre el alcance de las metas propuestas en el plan de acción estratégico para el año 2030 ?	Cumplir con las metas propuestas en el plan de accion estrategico para el año 2030, por la IPS PROGRESANDO EN SALUD.
4	INFRAESTRUCTURA	INF	¿Qué tan probable es que la IPS PROGRESANDO EN SALUD, aumento su capacidad de atención en un 25 % para el año 2030 ?	Aumentar para el año 2030, la capacidad de atención en un 25 %.

**3.3.2.1 Presentación de escenarios probables (Escenarios por grupo, resultado, en histograma del software).**

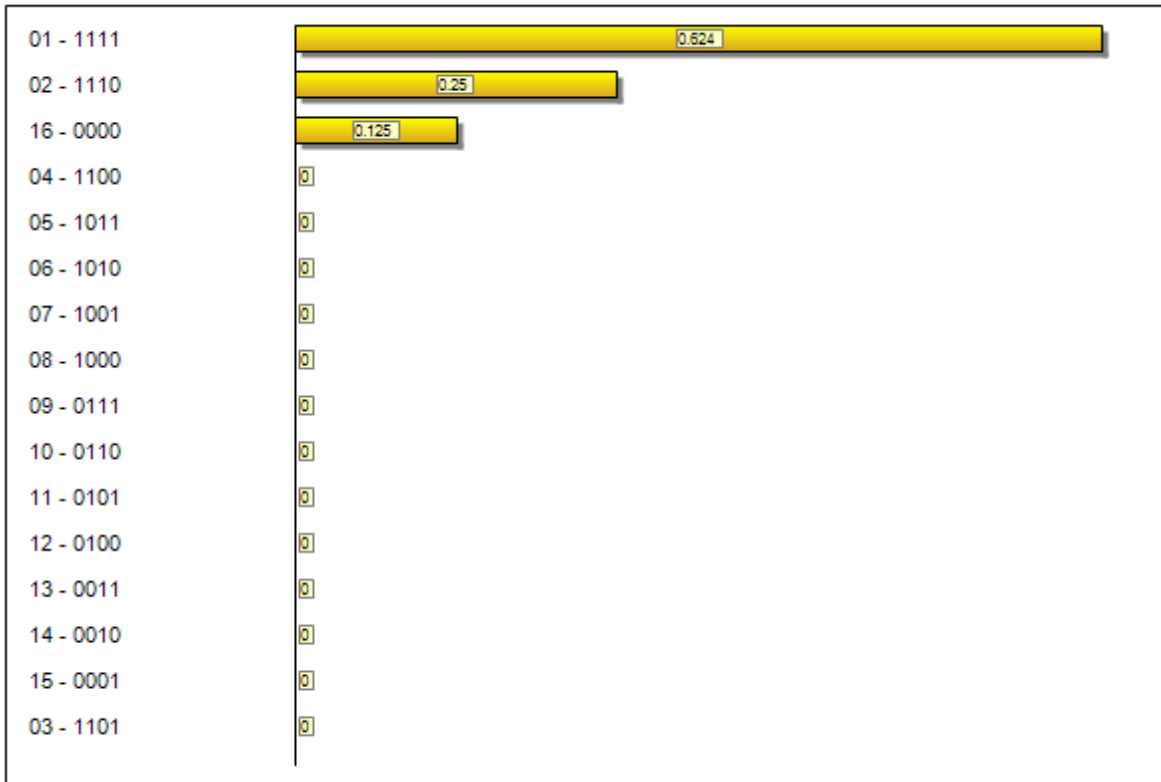
**Figura 7** *Histograma de probabilidad del escenario por grupo*  
**Histograma de probabilidad des los escenarios (IPS PROGRESANDO EN SALUD)**



Este es el resultado obtenido por la herramienta SMIC, donde nos muestra unos escenarios los cuales se analizan de la siguiente manera:

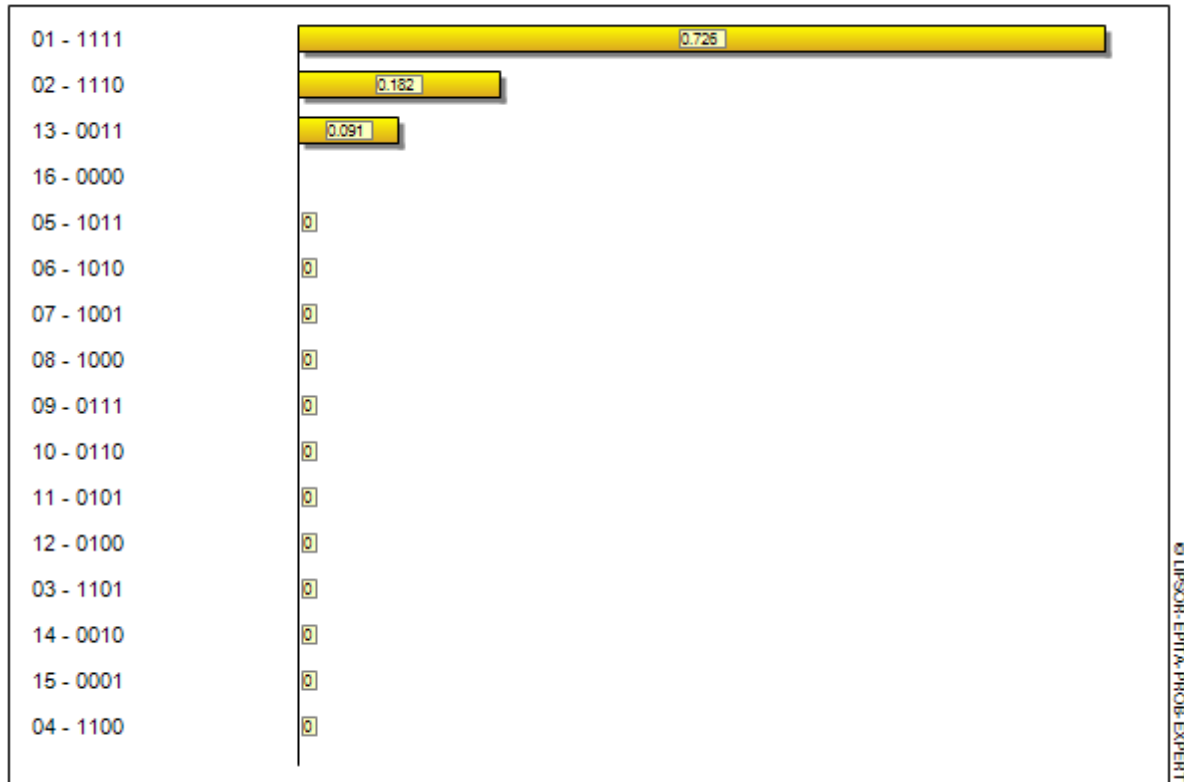
Escenario	Variable probabilidad
Optimista	01-1111
Pesimista	16-0000
Alternativo 01	02-1110
Alternativo 02	05-1011

**Figura 8** *Histograma de probabilidad del escenario experto Karen*  
**Histograma de probabilidad des los escenarios (Karen)**



En el análisis desarrollado por la experta Karen, Odontóloga de la Clínica San José se da un escenario optimista del 62,4%, un escenario pesimista del 12.5% y se genera un escenario alterno 02-1110 con una probabilidad de un 25%.

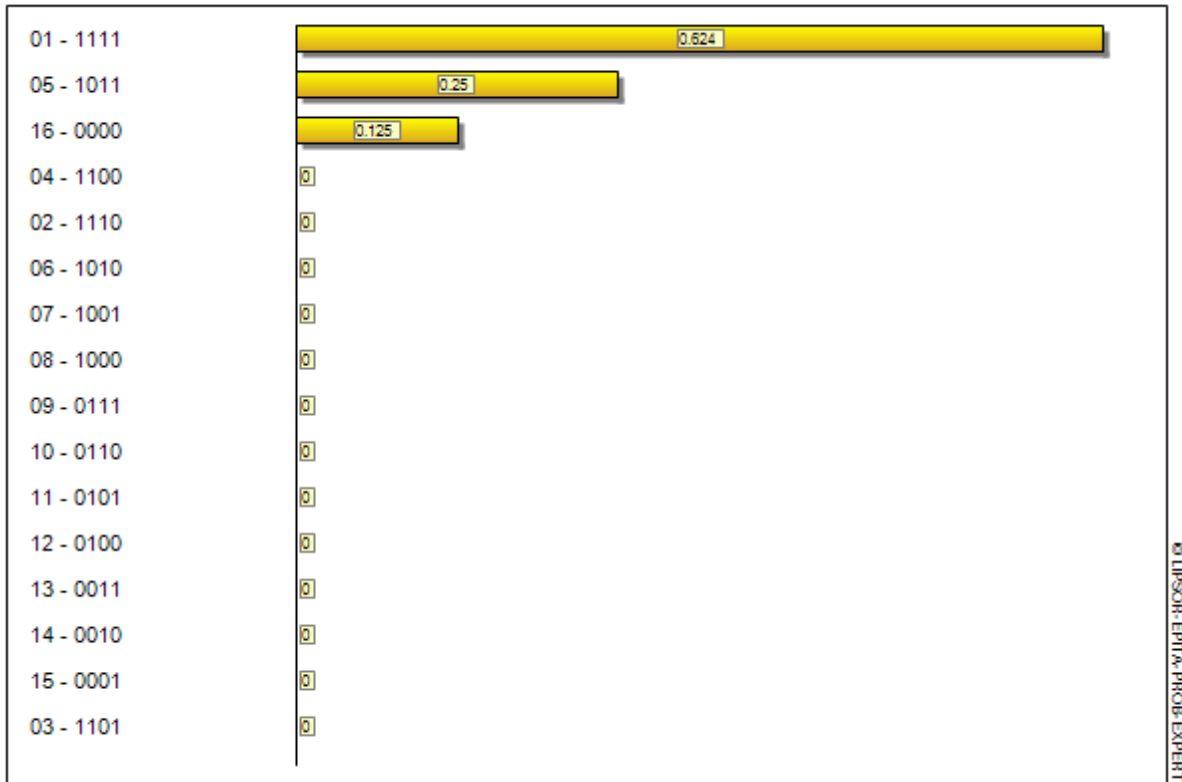
**Figura 9** *Histograma de probabilidad del escenario experto Johana*  
**Histograma de probabilidad des los escenarios (Johana)**



En el analisis realizado por la experta Johana, Coordinadora de la IPS PROGRESANDO EN SALUD se da un escenario optimista del 72.5%, no se generó un escenario pesimista en los resultados obtenidos de su calificación, se genera un escenario alternativo con una probabilidad de un 02-1110 con 18,2% y se genera otro alternativo que es el 13-0011 con un 9.1%.

**Figura 10** *Histograma de probabilidad del escenario experto Johan*

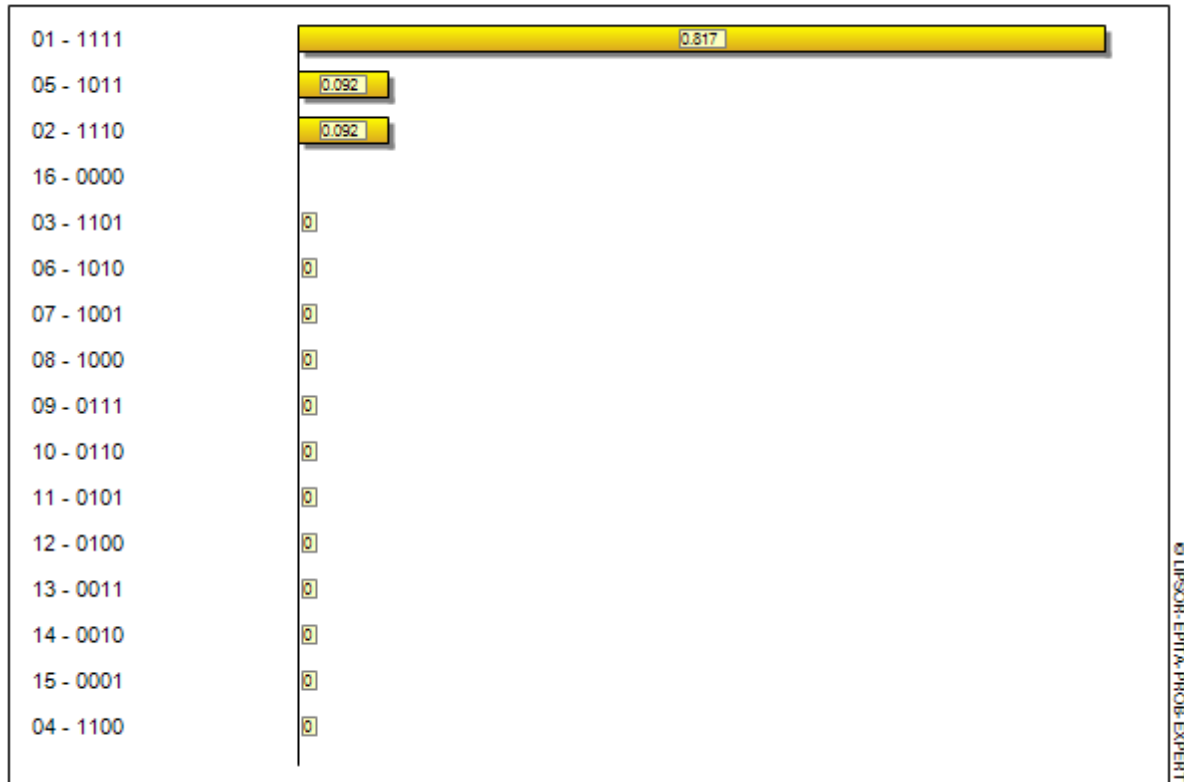
**Histograma de probabilidad des los escenarios (Johan)**



En el análisis desarrollado por el experto Johan, Auditor de Calidad del Hospital Local de Rio de Oro, se da un escenario optimista del 62,4%, un escenario pesimista del 12.5% y se genera un escenario alterno 05-1011 con una probabilidad de un 25%.

**Figura 11.** *Histograma de probabilidad del escenario experto Jesús*

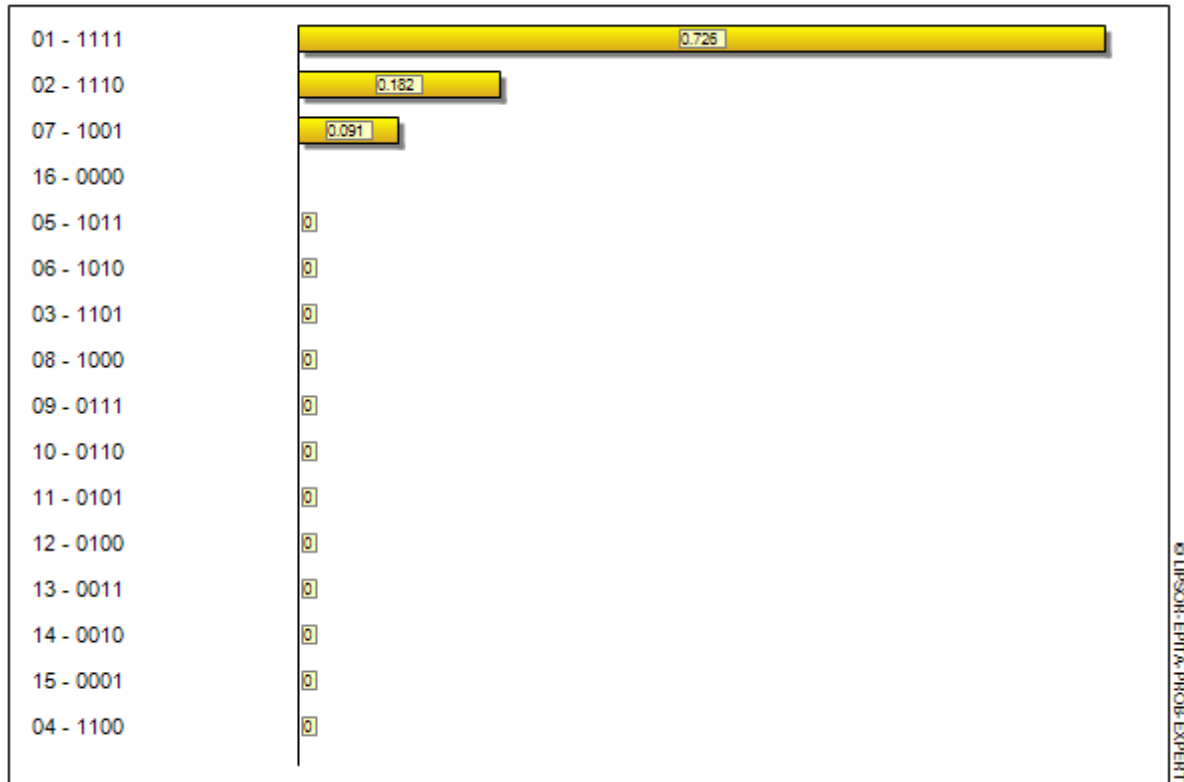
**Histograma de probabilidad des los escenarios (Jesus)**



En el analisis realizado por el experto Jesús, Gerente de la IPS PROGRESANDO EN SALUD se da un escenario optimista del 81.7%, no se generó un escenario pesimista en los resultados obtenidos de su calificación, se genera un escenario alternativo con una probabilidad de un 05-1011 con 9,2% y se genera otro alternativo que es el 02-1110 con un 9.2%.

**Figura 12.** Histograma de probabilidad del escenario experto Emaly

**Histograma de probabilidad des los escenarios (Emaly)**



En el analisis realizado por la experta Emaly, Auditor de procesos de la IPS PROGRESANDO EN SALUD se da un escenario optimista del 72,5%, no se generó un escenario pesimista en los resultados obtenidos de su calificación, se genera un escenario alterno con una probabilidad de un 02-1110 con 18,2% y se genera otro alterno que es el 07-1001 con un 9.1%.

**Figura 13.** Probabilidades simples netas

	Probabilidades
1 : GAN	0.931
2 : CAL	0.845
3 : PDP	0.931
4 : INF	0.808

© LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Se presentan los cuatro objetivos estratégicos para el objetivo planteado Implementar un plan prospectivo que permita posicionar a la IPS PROGRESANDO EN SALUD como líder en la prestación de servicios de seguridad y salud en el trabajo a nivel Departamental, los objetivos con mayor probabilidad de ocurrencia son incrementar las ganancias en un 35% con una probabilidad de 0.931 (93,1%), y a su vez el proceso de planeación que es el cumplir con las metas propuestas en plan estratégico de la IPS para el año 2030 con una probabilidad de 0.931 (93,1%), el objetivo de lograr un 100% del cumplimiento de los indicadores de satisfacción para el año 2030 cuenta con una probabilidad del 0,845 (84,5% ) y el objetivo con menor probabilidad en 0.808 (80,8%) es aumentar para el año 2030 la capacidad de atención en un 25%.

### 3.3.2.2 Descripción causa-efecto del escenario más probable

**Tabla 20.** *Escenario optimista*

Escenario 01-1111 Optimista	
Causas	Consecuencias
Se amplió el portafolio de servicios ofrecido por la IPS y se concretaron alianzas estratégicas a nivel nacional con IPS con el mismo interés comercial.	La IPS aumentó las ganancias en un 35% debido a las alianzas comerciales que se lograron concretar con las empresas del sector.
Se realizó un análisis del entorno y una investigación de mercados para la apertura de nuevas sedes en el departamento de Norte de Santander.	Apertura de nuevas en los municipios de Villa del Rosario y Pamplona de una manera coordinada, con seguimiento y desarrollo.
Los resultados de los indicadores de satisfacción presentan un 100% de cumplimiento de acuerdo con las mediciones realizadas periódicamente a sus clientes por la prestación de los servicios.	La imagen y el buen nombre de la IPS se consolidó a través de la calidad en la prestación de los servicios y la responsabilidad en sus obligaciones contractuales para con sus clientes externos e internos.
Se realiza la compra de un lote propio para la edificación de la IPS.	Se aumentan el número de consultorios disponibles para mayor capacidad de atención.

**Tabla 21.** *Escenario pesimista*

Escenario 16-0000 Pesimista	
Causas	Consecuencias
La IPS no amplió el portafolio de servicios por lo cual no se concretaron alianzas estratégicas a nivel nacional con IPS con el mismo interés comercial.	No contar con un portafolio amplio de servicios no permitió aumentar las ganancias en un 35%.
No se realizó una adecuada investigación de mercados, impactando negativamente en las aperturas de las nuevas sedes.	No se materializa la apertura de nuevas sedes debido a la no realización de un análisis del entorno.
No se ejecutó la medición periódica a los clientes por la prestación de los servicios.	La no medición periódica no permitió identificar falencias durante el ciclo de atención en la satisfacción de los clientes.
Por el limitado recurso financiero la IPS decide no comprar un lote propio.	No se logra avanzar hacia la ampliación de las instalaciones para aumentar la capacidad de atención.

**Tabla 22.** *Escenario alterno 01*

Escenario 02-1110	
Causas	Consecuencias
Se concretaron alianzas estratégicas a nivel nacional con IPS, pero no se logró ampliar el portafolio de servicios.	La IPS aumentó las ganancias en un 20% debido a las alianzas comerciales que se lograron concretar con las empresas del sector.
La toma de decisiones no considero los resultados obtenidos en la investigación de mercados.	En el momento se pudo dar apertura a la sede del municipio de Villa del Rosario.
Se realiza mediciones de los indicadores de satisfacción sobre algunos periodos.	La imagen y el buen nombre de la IPS ha ido en aumento a nivel regional.
Se traslada la IPS para un edificio de mayor capacidad.	Los recursos no son suficientes para la compra de un lote por lo cual no se puede ampliar el número de consultorios.

**Tabla 23.** *Escenario alterno 02*

Escenario 05-1011	
Causas	Consecuencias
Se amplió el portafolio de servicios ofrecido por la IPS y se concretaron alianzas estratégicas a nivel nacional con IPS con el mismo interés comercial.	La IPS aumentó las ganancias en un 35% debido a las alianzas comerciales que se lograron concretar con las empresas del sector.
No se realizó una adecuada investigación de mercados, impactando negativamente en las aperturas de las nuevas sedes.	No se materializa la apertura de nuevas sedes debido a la no realización de un análisis del entorno.
Se realiza mediciones de los indicadores de satisfacción sobre algunos periodos.	La imagen y el buen nombre de la IPS ha ido en aumento a nivel regional.
Se realiza la compra de un lote propio para la edificación de la IPS.	Se aumentan el número de consultorios disponibles para mayor capacidad de atención.

### 3.4 Análisis de Actores Sociales

Los actores sociales dentro del plan prospectivo de la IPS PROGRESANDO EN SALUD son: Ministerio de Salud (MinSalud), Instituto Departamental de Salud (IDS), Corporación

autónoma de Norte de Santander (CORPONOR), Secretaría de Salud, Junta de accionistas, Profesionales especialistas, Pacientes, Empresas competidoras, Empresas clientes, Proveedores.

#### ***3.4.1 Construcción de cuadro de interés***

Para la construcción del cuadro de interés se relacionan los actores sociales con las variables estratégicas que fueron previamente identificadas. En este cuadro se evalúa el comportamiento de cada actor frente a cada variable, considerando las acciones que tomarían para defender sus propios intereses.

Este proceso se conoce como juego de actores o grupos de interés. En él se muestra cómo los objetivos estratégicos pueden impactar positiva o negativamente a los diferentes actores. Cada objetivo estratégico conlleva retos que dividen a los actores a favor o en contra, según sus intereses.

**Tabla 24.** *Análisis actores sociales vs campos de batallas*

ACTORES SOCIALES	CAMPOS DE BATALLA			
	CAMPO 1 Ganancias	CAMPO 2 Proceso de Planeación	CAMPO 3 Calidad	CAMPO 4 Infraestructura
Ministerio de Salud	Reglamentan el ejercicio de la actividad comercial en los servicios prestados por la IPS	N/A	Realiza seguimiento y evaluación de la gestión de la calidad	Regulación de la normatividad aplicable a las condiciones técnicas de infraestructura
Instituto Departamental de Salud (IDS)	Imposición de multas o sanciones	N/A	Otorga las certificaciones requeridas para llevar a cabo los procesos de habilitación de los servicios en salud	Avalan las condiciones mínimas de habilitación del estándar de infraestructura.
Corporación autónoma de Norte de Santander (Corponor)	N/A	N/A	Garantizar el registro, control y seguimiento de las empresas que son generadoras del Respel.	N/A
Secretaría de Salud	N/A	N/A	Se encargan de la inspección, vigilancia y control sanitario de los establecimientos de generación de residuos.	Verifican y emiten el concepto de usos de suelos
Junta de Accionistas	Gestiona las alianzas comerciales y contratos para el crecimiento financiero de la empresa.	Llevar a cabo el plan de acción estratégica	Asegura el cumplimiento de los procesos de calidad	Administra y otorga los recursos, para planificar y proyectar el proceso de expansión de los servicios.
Profesionales Especialistas		N/A		N/A

	Prestación de servicio íntegro con atención humanizada		Cumplir con el debido proceso en la realización del dictamen médico.	
Pacientes	Hacen uso de los servicios médicos, recomendándonos a más usuarios.	Necesidad de acceder a los servicios de seguridad y salud en el trabajo	Evalúan las condiciones del servicio prestado	Brindar condiciones de comodidad durante su estancia en la IPS
Empresas competidoras	Ofrecemos precios asequibles	N/A	Contamos con certificación ISSO 9001-2015, lo que genera una ventaja competitiva.	Contamos con la infraestructura más amplia en el municipio.
Empresas clientes	Crecimiento continuo de los clientes	N/A	Determinan la calidad del servicio prestado a través de las auditorias que realiza el departamento comercial.	N/A
Proveedores	Promociones en tarifas para la adquisición de los insumos médicos	Influye en el presupuesto anual	Evaluaciones de cumplimiento de servicios periódicas	N/A

### ***3.4.2 Objetivos asociados***

---

**Objetivos Asociados**

---

- O1. Reglamentar el ejercicio de la actividad comercial en los servicios prestados por la IPS
  - O2. Realizar seguimiento y evaluación de la gestión de la calidad
  - O3. Regular la normatividad aplicable a las condiciones técnicas de infraestructura
  - O4. Multar o sancionar
  - O5. Otorgar las certificaciones requeridas para llevar a cabo los procesos de habilitación de los servicios en salud
  - O6. Avalar las condiciones mínimas de habilitación del estándar de infraestructura.
  - O7. Garantizar el registro, control y seguimiento de las empresas que son generadoras del Respel.
  - O8. Inspeccionar, vigilar y controlar el concepto biosanitario de los establecimientos de generación de residuos.
  - O9. Verificar y emitir el concepto de usos de suelos
  - O10. Gestionar las alianzas comerciales y contratos para el crecimiento financiero de la empresa.
  - O11. Llevar a cabo el plan de acción estratégico
  - O12. Asegurar el cumplimiento de los procesos de calidad
  - O13. Administrar y otorgar los recursos, para planificar y proyectar el proceso de expansión de los servicios.
  - O14. Prestar servicio íntegro con atención humanizada
  - O15. Cumplir con el debido proceso en la realización del dictamen médico.
  - O16. Hacer uso de los servicios médicos, recomendándonos a más usuarios.
  - O17. Acceder a la atención de los servicios en seguridad y salud en el trabajo
  - O18. Evaluar las condiciones del servicio prestado
  - O19. Brindar condiciones de su estancia durante la atención en la IPS
  - O20. Ofrecer precios asequibles
  - O21. Contar con certificación ISSO 9001-2015, lo que genera una ventaja competitiva.
  - O22. Disponer de la infraestructura más amplia en el municipio.
  - O23. Aumentar continuamente el número de los clientes
  - O24. Determinar la calidad del servicio prestado a través de las auditorías que realiza el departamento comercial.
  - O25. Adquirir promociones en tarifas para la dotación de los insumos médicos
  - O26. Influir en el presupuesto anual de gastos
  - O27. Realizar evaluaciones de cumplimiento de servicios periódicas
- 

### ***3.4.3 Valoración de actores frente a objetivos***

**Tabla 25. Objetivos de batalla**

ACTORES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	O20	O21	O22	O23	O24	O25	O26	O27	TOTAL PUNTOS +	TOTAL PUNTOS -
A1	100	100	100	100	70	100	70	70	100	0	0	30	0	30	0	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	900	0
A2	100	100	100	100	100	100	70	70	100	0	0	30	30	70	30	0	30	70	0	0	0	0	0	30	0	0	0	1130	0
A3	30	0	0	30	30	0	100	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	260	0
A4	30	70	100	100	30	70	100	100	100	0	0	0	0	0	0	0	0	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	770	0
A5	100	100	100	70	70	100	70	70	100	100	100	100	100	100	100	70	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	2520	0
A6	70	70	0	30	70	0	0	100	0	70	30	70	70	100	100	100	0	70	70	100	100	30	100	70	30	100	-30	1520	0
A7	0	70	30	0	30	70	0	0	0	30	0	100	30	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-70	-70	70	100	0	1290	0
A8	-70	0	0	70	-70	0	0	0	-100	-100	-30	-100	-100	-30	-70	-100	-30	0	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-70	0	0	0	-1400
A9	100	70	0	30	30	30	0	0	0	100	30	70	70	70	100	100	100	100	100	100	100	100	-70	100	70	70	70	1610	0
A10	30	30	0	30	0	30	100	70	30	100	30	70	70	0	0	30	70	30	0	100	0	100	70	0	100	100	100	1290	0
TOTAL PUNTOS +	560	610	430	560	430	500	510	550	430	400	190	470	370	470	400	400	370	570	370	500	400	430	270	300	370	470	270		
TOTAL PUNTOS -	-70	0	0	0	-70	0	0	0	-100	-100	-30	-100	-100	-30	-70	-100	-30	0	-100	-100	-100	-100	-240	-170	-70	0	-30		

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:

- O11: Llevar a cabo el plan de acción estratégico.
- O23: Aumentar continuamente el número de los clientes
- O24: Determinar la calidad del servicio prestado a través de las auditorías que realiza el departamento comercial.

#### ***3.4.4 Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto***

**Tabla 26.** *Convergencias entre actores*

<b>Campo de batalla</b>	<b>Estos actores se encuentran aliados</b>	<b>Para enfrentarse a estos actores</b>
O1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A9, A10	A8
O2	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A9, A10	
O3	A1, A2, A4, A5, A7	
O4	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A10	
O5	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A9	A8
O6	A1, A2, A4, A5, A7, A9, A10	
O7	A1, A2, A3, A4, A5, A10	
O8	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A10	

O9	A1, A2, A4, A5, A10	A8
O10	A5, A6, A7, A9, A10	A8
O11	A5, A6, A9, A10	A8
O12	A1, A2, A5, A6, A7, A9, A10	A8
O13	A2, A5, A6, A7, A9, A10	A8
O14	A1, A2, A5, A6, A7, A9	A8
O15	A2, A5, A6, A7, A9	A8
O16	A5, A6, A7, A9, A10	A8
O17	A2, A5, A7, A9, A10	A8
O18	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A9, A10	
O19	A5, A6, A7, A9	A8
O20	A5, A6, A7, A9, A10	A8
O21	A5, A6, A7, A9	A8
O22	A5, A6, A7, A9, A10	A8
O23	A5, A6, A10	A7, A8, A9
O24	A2, A5, A6, A9	A7, A8
O25	A5, A6, A7, A9, A10	A8
O26	A5, A6, A7, A9, A10	
O27	A5, A9, A10	A6

**Tabla 27.** Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto

<b>Campo de batalla</b>	<b>Estos actores se encuentran aliados</b>	<b>Para enfrentarse a estos actores</b>
O1	A1, A2,A3,A4,A5,A6,A9, A10 GRUPO 1	A8 GRUPO 1
O2	A1,A2,A4,A5,A6,A7,A9,A10 GRUPO 2	
O3	A1,A2,A4,A5,A7 GRUPO 3	
O4	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A8,A9,A10 GRUPO 4	
O5	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A9 GRUPO 5	A8 GRUPO 1
O6	A1,A2,A4,A5,A7,A9,A10 GRUPO 6	
O7	A1,A2,A3,A4,A5,A10 GRUPO 7	
O8	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A10 GRUPO 8	
O9	A1,A2,A4,A5,A10 GRUPO 9	A8 GRUPO 1
O10	A5,A6,A7,A9,A10 GRUPO 10	A8 GRUPO 1
O11	A5,A6,A9,A10 GRUPO 11	A8 GRUPO 1
O12	A1,A2,A5,A6,A7,A9,A10 GRUPO 12	A8 GRUPO 1
O13	A2,A5,A6,A7,A9,A10 GRUPO 13	A8 GRUPO 1
O14	A1,A2,A5,A6,A7,A9 GRUPO 14	A8 GRUPO 1
O15	A2,A5,A6,A7,A9 GRUPO 15	A8 GRUPO 1
O16	A5,A6,A7,A9,A10 GRUPO 10	A8 GRUPO 1
O17	A2,A5,A7,A9,A10 GRUPO 16	A8 GRUPO 1
O18	A1,A2,A4,A5,A6,A7,A9,A10 GRUPO 2	

O19	A5,A6,A7,A9 GRUPO 17	A8 GRUPO 1
O20	A5,A6,A7,A9,A10 GRUPO 10	A8 GRUPO 1
O21	A5,A6,A7,A9 GRUPO 17	A8 GRUPO 1
O22	A5,A6,A7,A9,A10 GRUPO 10	A8 GRUPO 1
O23	A5,A6,A10 GRUPO 18	A7,A8,A9 GRUPO 2
O24	A2,A5,A6,A9 GRUPO 19	A7,A8 GRUPO 3
O25	A5,A6,A7,A9,A10 GRUPO 10	A8 GRUPO 1
O26	A5,A6,A7,A9,A10 GRUPO 10	
O27	A5,A9,A10 GRUPO 20	A6 GRUPO 4

**Tabla 28.** *Convergencia entre los actores*

Grupo	Actores	Convergen en objetivos	Sumatoria de posiciones valoradas
GRUPO 1	A1, A2,A3,A4,A5,A6,A9, A10	1	560
GRUPO 2	A1,A2,A4,A5,A6,A7,A9,A10	2 y 18	1180
GRUPO 3	A1,A2,A4,A5,A7	3	430
GRUPO 4	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A8,A9,A10	4	560
GRUPO 5	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A9	5	430
GRUPO 6	A1,A2,A4,A5,A7,A9,A10	6	500
GRUPO 7	A1,A2,A3,A4,A5,A10	7	510
GRUPO 8	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A10	8	550
GRUPO 9	A1,A2,A4,A5,A10	9	430
GRUPO 10	A5,A6,A7,A9,A10	10-16-20-22-25-26	2570
GRUPO 11	A5,A6,A9,A10	11	190
GRUPO 12	A1,A2,A5,A6,A7,A9,A10	12	470
GRUPO 13	A2,A5,A6,A7,A9,A10	13	370
GRUPO 14	A1,A2,A5,A6,A7,A9	14	470
GRUPO 15	A2,A5,A6,A7,A9	15	400
GRUPO 16	A2,A5,A7,A9,A10	17	370
GRUPO 17	A5,A6,A7,A9	19-21	770

GRUPO 18	A5,A6,A10	23	270
GRUPO 19	A2,A5,A6,A9	24	300
GRUPO 20	A5,A9,A10	27	270

**Tabla 29.** *Divergencia entre actores*

Grupo	Actores	Sumatoria de posiciones valoradas	
		Divergen en objetivos	
GRUPO 1	A8	1-5-9-10-11-12-13-14-15-16-17-19-20-21-22-25	-1270
GRUPO 2	A7,A8,A9	23	-240
GRUPO 3	A7,A8	24	-170
GRUPO 4	A6	27	-30

### 3.4.5 Objetivos conflictivos

La identificación de los objetivos conflictivos se dio a partir de la sumatoria de las posiciones de los actores frente a cada objetivo, siendo los más conflictivos aquellos que más se acercaron a cero, sin importar si se trata de un valor negativo o positivo. A continuación, se muestran los objetivos que generaron más conflicto.

**Tabla 30.** *Objetivos conflictivos*

11	Llevar a cabo el plan de acción estratégico
23	Aumentar continuamente el número de los clientes
24	Determinar la calidad del servicio prestado a través de las auditorías que realiza el departamento comercial

### 3.4.6 Negociación de los objetivos

Dentro de los actores de un sistema siempre se podrá generar conflicto, por esto es necesario crear estrategias de cambio que permitan realizar los objetivos estratégicos de las entidades.

**Tabla 31.** Posición de los actores frente a los objetivos conflictivos

Campo de batalla	Estos actores se encuentran aliados	Para enfrentarse a estos actores
11	A5,A6,A9,A10	A8
23	A5,A6,A10	A7,A8,A9
24	A2,A5,A6,A9	A7,A8

**Tabla 32.** Plan de acción de objetivos conflictivos

Objetivo	Acciones	Actores implicados	Responsable
11. Llevar a cabo el plan de acción estratégico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar continuamente el cumplimiento de las actividades contempladas en el plan de acción estratégico.</li> <li>2. Presentar avances a la junta directiva del cumplimiento del plan de acción.</li> <li>3. Intervención oportuna de las desviaciones encontradas.</li> </ol>	A8	Junta de accionistas
23. Aumentar continuamente el número de los clientes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer alianzas estratégicas que permitan el logro la diversificación concéntrica.</li> <li>2. Hacer uso de herramientas de marketing digital para impulsar los servicios.</li> <li>3. Realizar un estudio de mercado con un ente especializado.</li> </ol>	A7,A8,A9	Gerencia Departamento Comercial

24. Determinar la calidad del servicio prestado a través de las auditorías que realiza el departamento comercial	1. Establecer unos indicadores que permitan la medición de la calidad de los servicios prestados. 2. Realizar planes de mejoramiento sobre las inconformidades encontradas. 3. Definir el proceso de monitoreo y seguimiento a los resultados obtenidos para la toma de decisiones.	A7,A8	Departamento Comercial
--	---	-------	------------------------

### 3.5 Construcción de escenario apuesta

En este componente se evalúan los objetivos estratégicos mediante un análisis RICE (reducir, incrementar, crear y eliminar), además se usa la matriz IGO para calificar el grado de importancia y la gobernabilidad de las diferentes acciones de las matrices para cada variable estratégica.

#### 3.5.1 Matriz RICE

Este instrumento se utiliza para diseñar las acciones de cada objetivo estratégico partiendo del análisis de cuatro aspectos que se deben tener en cuenta para lograr cada objetivo.

**Tabla 33.** *Análisis RICE e IGO para el objetivo 1*

*Objetivo 1* Llevar a cabo el plan de acción estratégico

<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
La toma de decisiones no efectivas que perjudican el desarrollo del plan de acción.	Comité de planeación y desarrollo para la ejecución del plan estratégico.
<b>Incrementar</b>	<b>Eliminar</b>
Plan de formación para fortalecer las capacitaciones del proceso estratégico. Presupuesto para la contratación de servicios de un asesor externo con experiencia en planeación estratégica.	Los riesgos asociados al plan de acción estratégico.

Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A1: Reducir la toma de decisiones no efectivas.	100	100
A2: Crear un comité de planeación y desarrollo.	100	100
A3: Intensificar el plan de formación.	40	100
A4: Incrementar el presupuesto para contratación asesor externo.	70	100

**Tabla 34.** *Análisis RICE e IGO para el objetivo 2*

*Objetivo 2* Aumentar continuamente el número de los clientes

Reducir	Crear	
<p>Tiempo de espera en la atención de los pacientes.</p>	<p>Programa de fidelización para la experiencia de los clientes.</p>	
Incrementar	Eliminar	
<p>Estrategias de marketing digital.</p>	<p>Personal no idóneo para el área comercial</p>	
Acciones	Importancia	Gobernabilidad
A5: Reducir tiempo de espera en la atención de pacientes	100	70
A6: Crear un programa de fidelización	40	100
A7: Incrementar marketing digital	100	100
A8: Eliminar personal no idóneo	40	70

**Tabla 35.** *Análisis RICE e IGO para el objetivo 3*

*Objetivo 3* Determinar la calidad del servicio prestado a través de las auditorías que realiza el departamento comercial

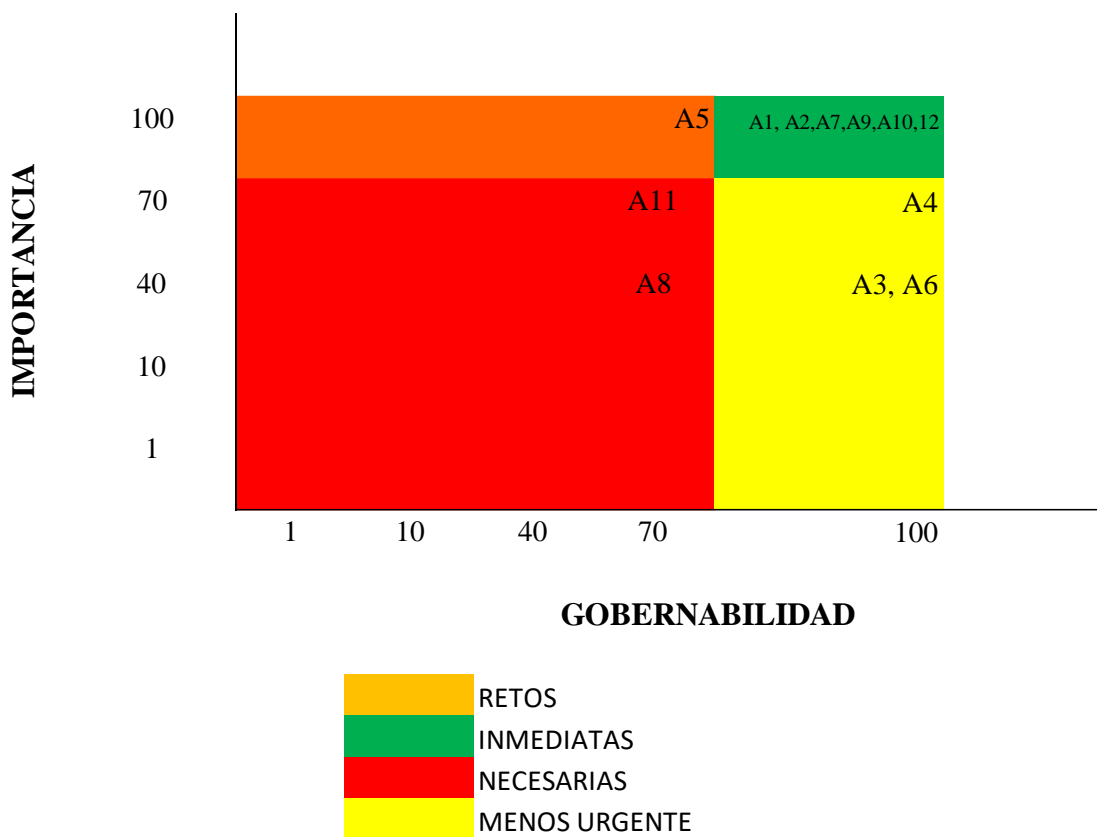
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>	
El número de errores en la verificación de tomas de datos para la atención del paciente.	Un programa para sistematizar la información suministrada por los clientes en las encuestas de satisfacción.	
<b>Incrementar</b>	<b>Eliminar</b>	
Las acciones de seguimiento y verificación en las acciones de satisfacción del cliente.	El tiempo de entrega de resultados.	
<b>Acciones</b>	<b>Importancia</b>	<b>Gobernabilidad</b>
A9: Reducir número de errores en toma de datos	100	100
A10: Crear un programa de sistematización	100	100
A11: Incrementar acciones de seguimiento	70	70
A12: Eliminar tiempo de entrega de resultados	100	100

### 3.5.2 Matriz IGO

Es una técnica que se utiliza para calificar la funcionalidad de las acciones identificadas a través de la lluvia de ideas, y se tienen en cuenta dos criterios: importancia y gobernabilidad.

- **Importancia:** hace referencia al grado de influencia de cada acción en la consecución del respectivo objetivo.
- **Gobernabilidad:** se relaciona con el grado de control que los actores sociales de la organización puedan tener sobre ca

**Figura 14. Matriz IGO**



**3.5.3 Consolidación del árbol de pertinencias**

**Tabla 36. Árbol de pertinencias**

Opción estratégica		
Propósito	Objetivos estratégicos	Acciones
Ser referente en el sector de la prestación de servicios en materia seguridad y salud en el trabajo para el año 2030 en el departamento de Norte de Santander.	Llevar a cabo el plan de acción estratégico	Reducir la toma de decisiones no efectivas. Crear un comité de planeación y desarrollo.
	Aumentar continuamente el número de los clientes	Incrementar marketing digital
	Determinar la calidad del servicio prestado a través de las auditorías	Reducir número de errores en toma de datos.

---

que realiza el departamento comercial	Crear un programa de sistematización. Eliminar tiempo de entrega de resultados.
---------------------------------------	--

---

#### ***3.5.4 Formato de cuadro de mando integral para variables estratégicas***

Con la ayuda de la matriz RICE y la matriz IGO, se logró identificar las acciones que deben llevarse a cabo de manera inmediata. Por esta razón, se creó un tablero de control para monitorear y seguir dichas acciones. A continuación, se presenta un cuadro de mando integral que permite tener una mejor visualización de las variables estratégicas y su comportamiento a lo largo del tiempo establecido para cada una.

**Tabla 37. Tablero de control**

Visión: Para el 2027 posicionarnos como la empresa líder en el departamento de Norte de Santander en la prestación de servicios de seguridad y salud en el trabajo, centro de reconocimiento de conductores a través de la calidad, brindando un servicio humanizado, confiable y seguro para ser una empresa rentable y sostenible.

Comportamiento del indicador Tema estratégico Ser referente en el sector de la prestación de servicios en materia seguridad y salud en el trabajo para el año 2030 en el departamento de Norte de Santander.

Variable	Indicador	Objetivo	Frecuencia de medición	Iniciativas	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
				A1	Reducir la toma de decisiones no efectivas.	Toma de decisiones con cierto nivel de incertidumbre	Falta de seguimiento para aprender de los errores y mejorar el proceso de toma de decisiones	100%	Gerencia
Plan de acción estratégico	Porcentaje de implementación del plan de acción estratégico	Llevar a cabo el plan de acción estratégico	Anual	A2	Crear un comité de planeación y desarrollo.	Algunos miembros pueden que tengan compromisos que limiten su disponibilidad , pero aun asi pueden participar de forma efectiva.	Falta de compromiso	100%	Gerencia

Número de clientes	Tasa de crecimiento de clientes nuevos	Aumentar continuamente el número de los clientes	Mensual	A7	Incrementar marketing digital	Estrategia de marketing digital que genere resultados, aunque no este optimizada	Carecer de una estrategia definida lo que lleva a acciones dispersas y pocas efectivas	100%	Comercial y Ventas
Calidad del servicio	Nivel de Satisfacción del cliente	Determinar la calidad del servicio prestado a través de las auditorías que realiza el departamento comercial	Mensual	A9	Reducir número de errores en toma de datos.	Algunos errores menores que se corrigen rápidamente	Información errónea que afecta significativamente al servicio	100%	Comercial y Ventas
				A10	Crear un programa de sistematización	Programa básico pero funcional	Programa que produce errores con regularidad	100%	Comercial y Ventas
				A12	Eliminar tiempo de entrega de resultados.	Entrega dentro un tiempo limitado no mayor a tres horas	Tiempo de entrega prolongado, por ejemplo, días	100%	Comercial y Ventas

#### 4. Conclusiones

Por medio de este plan prospectivo de la empresa IPS PROGRESANDO EN SALUD SAS, se puede evidenciar cuales son los elementos que fortalecen el ejercicio de la planeación estratégica para el mejoramiento de los procesos para ser referente a nivel del departamento de Norte de Santander.

Igualmente, la IPS puede ampliar su portafolio de servicios con la adquisición de equipos de imágenes diagnósticas para la prestación de servicios que son contratados por terceros u otras instituciones forzando un desplazamiento de los pacientes lo que genera demora en los procesos de envíos de certificados médicos.

Uno de los métodos que podemos recomendar en la planeación estratégica es la aplicación de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción más conocida matriz PEYEA, dado que arroja resultado acorde a las posiciones de crecimiento o expansión de una determinada organización que los ayuda a orientarse en sus procesos internos.

Además, se logaron evidenciar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas más significativas para identificar cuáles serían las mejores estrategias que se deben implementar para llevar a cabo a los objetivos planteados, asimismo comprendimos la importancia de que las empresas públicas y privadas adopten esta metodología encaminada al fortalecimiento de la toma de decisiones basadas en el alcance del desarrollo y crecimiento institucional.

## 5. Recomendaciones

Dado el análisis que se desarrolló sobre la IPS PROGRESANDO EN SALUD, se realizan una serie de recomendaciones que podrán aportar al mejoramiento de la entidad:

- Se requiere expansión y ejecución de apertura de nuevas sedes en algunos municipios del departamento debido al constante crecimiento de clientes.
- Ampliar la infraestructura debido al crecimiento de la entidad.
- La IPS debe implementar estrategias de marketing y mercadeo que contribuyan a impulsar los servicios prestados por la institución.
- Se hace indispensable que establezcan lineamientos para la apropiación de recursos económicos a través de un presupuesto que permita la compra del equipo de imágenes diagnósticas.
- Adquisición de un nuevo sistema de información que les permita que el proceso de atención de los servicios sea de manera eficaz y evitar la pérdida de información valiosa para la entidad.
- Recomendamos tener en cuenta los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo del plan prospectivo.

### Referencias

- Castillo, K., & Hernández, E. (2017). *Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones* [Trabajo de grado, Administración de empresas]. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Repositorio institucional Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). Proceso de la planeación estratégica. En *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. (27-42). McGrawHill Editorial. [https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto\(3\).pdf](https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto(3).pdf)
- Congreso Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>
- Congreso de la República de Colombia. (1993). Ley 100 de 1993. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=5248](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=5248)
- Congreso de la República de Colombia. (2013). Decreto 1377 de 2013. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53646>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión.*, 8(35), 152–181. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94933425&lang=es&site=ehost-live>
- Godet, M. (2015). *Métodos de prospectiva*. Metodos de Prospectiva. <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La Prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios*.
- IPS Progresando en Salud S.A.S. (2022). *IPS Progresando en Salud S.A.S.*

<https://www.ipsprogresandoensalud.com/misitio>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2016). Resolución 0256 de 2016.

[http://www.acreditacionensalud.org.co/sua/Documents/Resolución\\_0256\\_de\\_2016\\_SinfCalidad.pdf](http://www.acreditacionensalud.org.co/sua/Documents/Resolución_0256_de_2016_SinfCalidad.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social. (2019). Resolución 3100 de 2019 (p. 230).

[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resolución No. 3100 de 2019.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resolución_No._3100_de_2019.pdf)

Ponce, H. (2006). La matriz FODA : una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a La Economía*, 16.

Riveroll Vázquez, M. D., Parada Salomón, A. V., & Rodríguez Gómez, A. (2019). *Guía Para La Elaboración Del Análisis De Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas (Foda)*.

1–19.

[https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia\\_file/contraloria/2021/77.fracc.01/guiafoda.pdf](https://gobiernoabierto.pueblacapital.gob.mx/transparencia_file/contraloria/2021/77.fracc.01/guiafoda.pdf)

Universidad del Valle. (2014). *Árbol de competencias*. Universidad Del Valle.

<https://proxse16.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Plan/pd2015->

[2025/documentosdereferencia/Curso/20141006/PED2015-2025\\_ArbolCompetencias.pdf](https://proxse16.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Plan/pd2015-2025/documentosdereferencia/Curso/20141006/PED2015-2025_ArbolCompetencias.pdf)