

**PLANEACION ESTRATEGICA DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION PARA EL
HOSPITAL HERNANDO QUINTERO BLANCO DE EL MUNICIPIO DE EL PASO (CESAR)**

PRESENTADO:

**JUAN JOSE DE DIOS CASTRO GUTIERREZ
MILLAN ENRIQUE REDONDO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES, ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS
ESPECIALIZACION GESTION DE PROYECTOS
2019**

CONTENIDO

GENERALIDADES	3
1. CAPITULO I	10
1.1. Definición del problema	10
1.2. Objetivos del proyecto	13
1.3. Justificación del proyecto	13
Hipótesis	13
1.4. Marco Teórico	15
2. CAPITULO II	20
2.1. Metodología de investigación del proyecto	20
2.2. Diseño de la investigación	20
2.3. Recolección de la información	20
3. CAPITULO III	21
3.1. Administración del proyecto	21
3.2. Recursos Humanos	21
3.3. Recursos institucionales	21
3.4. Presupuesto	22
3.5. Cronograma de evaluación	23
4. CAPITULO IV	23
4.1. Resultados de la investigación	23
4.2. Análisis de datos	76
4.3. Discusión de los resultados	78
Bibliografía	82

INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de la gestión empresarial que se ha presentado en los últimos tiempos, las organizaciones deben competir en espacios netamente tecnológicos, es por esto, que herramientas como la planeación estratégica de Tecnologías de información en conjunto con metodologías como la del Balanced ScoreCard han aparecido para medir y controlar las capacidades de la organización generando un modelo financiero diferente basado en estrategias de cambio organizacional competitivo, que no solo mida las actuaciones pasadas, sino que pueda realizar una prospectiva del futuro que puede tener la empresa en muchos factores de su entorno.

En este orden de ideas, se debe tener en claro el concepto de planeación estratégica de tecnologías de información y como ayuda al desarrollo tecnológico de una organización, influenciado por todas las características y variables que esta representa, que pueden afectar el desarrollo de la misma, puesto que, empresa sin estrategias, ni factores de crecimiento, ni planes de acción donde se puedan enfrentar y resolver los problemas del presente, es una organización sin liderazgo que esta llamada al fracaso.

Por otro lado, para situar y argumentar los temas que componen este trabajo de grado se ha estructurado su contenido en tres partes: la primera, la integran la definición del problema de investigación, la justificación, la hipótesis y el marco teórico; en la segunda parte se encuentra la parte metodológica, la administración de recursos entre otros factores de desarrollo y el tipo de estudio; por último, se encuentran los resultados de la investigación, el análisis de los datos y el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones.

En la formulación del anteproyecto se analizaron varios puntos como son: el estado del arte, el planteamiento del problema, la justificación del proyecto, entre otros entes; los cuales hacen parte fundamental de todo el trabajo de grado. Asimismo, se realizó un análisis de las teorías de diversos autores, vistas desde un enfoque documental, formando una estructura sólida tanto en conceptos como en

referencias; visualizando el objeto de estudio y el problema que presentaba el hospital Hernando Quintero Blanco, determinando en el análisis realizado, la base sobre la que se sostiene el trabajo de grado y la viabilidad del mismo.

En el desarrollo de la teoría y la metodología utilizada en el trabajo de grado, se estableció la planeación estratégica de tecnologías de información, soportada mediante la metodología del Balanced ScoreCard, argumentando el paradigma desde el cual se inició el trabajo de grado, bajo el cual se utilizó el apalancamiento de técnicas y herramientas propicias para la construcción del mismo, logrando ajustar mediante los hallazgos encontrados, todas las falencias presentadas en la organización, tanto en su infraestructura tecnológica, como en el desarrollo de sus procesos gerenciales; con esto, se contextualizo a la empresa en un escenario alternativo donde las visiones expertas y los métodos prospectivos contribuyeron a la planificación estratégica de la misma, dando respuesta a los diferentes cambios presentados en el entorno empresarial.

Para finalizar, en las conclusiones y recomendaciones del trabajo de grado, se realizó una interpretación de los planteamientos encontrados en la investigación y las particularidades encontradas en el objeto de estudio, donde se resaltó la importancia del aporte realizado en el area de TI+i, generando tanto datos como reflexiones que servirán para actualizar el marco interpretativo. Por otra parte, por la naturaleza del objeto de estudio, las conclusiones no son estáticas, el desarrollo tecnológico va creciendo de manera inesperada y a pasos agigantados, asimismo, la realidad seguirá transformándose de manera dinámica, al ritmo de las tecnologías digitales, generando un impacto en las prácticas culturales.

RESUMEN

Este trabajo de grado se enmarca en la planeación estratégica de tecnologías de información aplicada al hospital municipal Hernando Quintero Blanco del municipio de el Paso (Cesar), la cual esta soportada bajo la metodología del Balanced ScoreCard y la aplicación de los lineamientos del PMBOK. Asimismo, en la ejecución de este proyecto se permitió establecer el logro de la planeación estratégica en dos dependencias de la organización objeto de estudio, las cuales fueron el area de recursos humanos y el area de gestión de calidad, demostrando mediante esta óptica de trabajo, que las organizaciones empresariales pueden ser sustentables través de sus mismos recursos tecnológicos, utilizando el apalancamiento de las estrategias predictivas que ayudan al desarrollo de las buenas prácticas de gestión en las tecnologías de información e innovación.

En este orden de ideas, la aplicación del Balanced ScoreCard logro el cumplimiento de las metas planteadas en los objetivos trazados en el hospital Hernando Quintero Blanco, tales como: la falta de nuevas dependencias para el departamento de TI+i, falta de seguridad de la información, gestión de la información, entre otros parámetros; demostrando que el área de tecnologías de información e innovación, hacen parte fundamental en los ejes de apoyo estratégico para el cumplimiento de las metas planteadas, controlando y asegurando la información captada mediante el uso del Balanced ScoreCard con los objetivos de control, encontrando las relaciones de causa-efecto entre las perspectivas del negocio, determinando cuáles de los objetivos de TI+i se están cumpliendo o no.

Por consiguiente, el despliegue de las dos metodologías propuestas para la implantación del modelo de planeación estratégica de tecnologías de información, permitió concluir el plan estratégico de la

organización, e iniciar el proceso del mismo con la determinación del nivel de madurez de gestión de tecnologías de información. Del mismo modo, con la construcción del modelo, se establecieron las acciones que permitieron cerrar la brecha que existe entre los esfuerzos de tecnologías de información e innovación y las estrategias de la organización expresadas tanto en procesos como en dependencias, generando acciones correctivas y preventivas, las cuales fueron ajustadas mediante un amplio marco teórico de regulación en el área de aplicación de procesos, actividades y beneficios de la situación actual de la infraestructura tecnológica del hospital Hernando Quintero Blanco.

ABSTRACT

This degree work is part of the strategic planning of information technologies applied to the Hernando Quintero Blanco municipal hospital in the municipality of El Paso (Cesar), which is supported under the Balanced ScoreCard methodology and the application of the PMBOK guidelines. Likewise, in the execution of this project it was allowed to establish the achievement of strategic planning in two units of the organization under study, which were the area of human resources and the area of quality management, demonstrating through this work perspective, that business organizations can be sustainable through their same technological resources, using the leverage of predictive strategies that help the development of good management practices in information and innovation technologies.

In this order of ideas, the application of the Balanced ScoreCard achieved the fulfillment of the goals set in the objectives set in the Hernando Quintero Blanco hospital, such as: the lack of new dependencies for the IT + i department, lack of security of the information, information management, among other parameters; demonstrating that the area of information technologies and innovation, are a fundamental part in the strategic support axes for the fulfillment of the goals set, controlling and ensuring the information captured through the use of the Balanced ScoreCard with the control objectives, finding the relationships of Cause-effect between business perspectives, determining which of the IT + i objectives are being met or not.

Therefore, the deployment of the two methodologies proposed for the implementation of the strategic planning model of information technologies, allowed to conclude the strategic plan of the organization, and initiate the process of the same with the determination of the level of maturity of technology

management of information. In the same way, with the construction of the model, the actions were established that allowed to close the gap that exists between the efforts of information and innovation technologies and the strategies of the organization expressed both in processes and in dependencies, generating corrective and preventive actions, which were adjusted through a broad theoretical framework of regulation in the area of application of processes, activities and benefits of the current situation of the technological infrastructure of the Hernando Quintero Blanco hospital.

DESCRIPCION GENERAL DEL PROYECTO

1.1 Título del proyecto de Grado

PLANEACION ESTRATEGICA DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION PARA ELHOSPITAL
HERNANDO QUINTERO BLANCO DEL MUNICIPIO DE EL PASO (CESAR)

1.2 Dirección de Ejecución

Municipio de El Paso (Cesar)

1.3 Lapso de ejecución

7 meses

1.4 Organismo o institucion responsable del proyecto

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

1.5 Información de contacto de los estudiantes

NOMBRE	APELLIDOS	CORREO
Juan Jose	Castro Gutiérrez	Castrojuan3@hotmail.com
Millán Enrique	Redondo	Millankarem58@gmail.com

1.6 Línea de investigación del Proyecto

LINEA DE INVESTIGACION: GESTION DE LA INNOVACION Y DEL CONOCIMIENTO

Esta línea de investigación aporta soluciones con visiones de futuro pertinentes, éticas, creativas e innovadoras a las problemáticas y necesidades científicas, tecnológicas, educativas, ambientales, sociales, artísticas y culturales de las diversas comunidades y los distintos multicontextos, teniendo como objetivo la generación, difusión y transferencia de nuevos conocimientos ligados en la apropiación creativa y crítica.

ESCUELA: Escuela de las Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

CAPITULO I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O CONTEXTO DE LA INVESTIGACION

La integración de las nuevas tecnologías dentro de una organización trae consigo grandes transformaciones infraestructurales y psicosociales: la presencia de la globalización se hace necesario la innovación de las empresas en cuanto a la tecnología para tener una mayor capacidad en relación con los competidores y no quedar rezagados frente a ellos. (Eguía & Alonso, 2012). Es por esto, que, en el manejo actual de cualquier organización o modelo de negocio, la tecnología cumple un papel fundamental, pues de ello depende la buena administración de los recursos organizacionales, asimismo, un activo importante a nivel de cualquier empresa, el cual es la información. Si bien es cierto, la implementación de una nueva tecnología es un gran reto, ya que puede presentar algunas dificultades para sus administradores, pero es necesario tomar este desafío para generar una mayor productividad en la empresa. (Eguía & Alonso, 2012).

Asi mismo, el despliegue de nuevas estrategias acompañado del desarrollo de tecnologías de información debe estar acorde con el desarrollo gerencial estratégico de las organizaciones en todos los procesos aplicados en las empresas. En este contexto, la planeación estratégica gerencial de tecnologías de información es una metodología propia, desarrollada y aplicada durante más de 20 años en el ambiente latinoamericano de negocios, que permite alinear las estrategias gerenciales de cualquier organización en conjunto con las tecnologías de información, buscando la mejora continua de cualquier organización mediante nuevas estrategias de un modelo de negocio productivo. (Orozco, Rodríguez & Serrano, 2012).

En este sentido, toda empresa requiere de la planeación en todos sus recursos y actividades para lograr los objetivos organizacionales y posicionarse en el mercado, es por esto, que en muchas empresas se ha detectado la inexistencia de planes corporativos sustentados a largo plazo, esto se da, porque, las empresas se concentran en atender las actividades del día a día sin tener en claro metas, objetivos y

estrategias que le lleven a obtener resultados que garanticen su permanencia en el mercado, teniendo como consecuencia falencias administrativas por su falta de planeación. (Serrano, 2012)

En la idea latinoamericana, países como Argentina, Chile y Brasil utilizan la planeación estratégica como un modelo o plan que representa una buena proporción del rol y del trabajo de los altos directivos de una organización; llegándola a utilizar tanto en empresas como en universidades y entidades prestadoras de servicios de salud para confrontar las debilidades y amenazas que pudieran existir en sus potenciales productos o servicios desde una perspectiva cohesiva, integrando en sus políticas, planes, normas, objetivos y prioridades, lo que se convierte en una serie de secuencias para satisfacer el mercado actual y de adaptarse a las exigencias del futuro.

De lo antes expuesto, Colombia no escapa a una problemática similar, donde las empresas prestadoras de servicios de salud tales como: hospitales públicos, clínicas privadas, entidades promotoras de salud, entre otras; son organismos que cumplen con todos los requisitos participes de la evolución estratégica del entorno ante las diferentes disciplinas; mirando este proceso, se puede decir que éstas organizaciones, requieren de implementar una planeación estratégica de tecnologías de información, puesto que, para cualquier organización es fundamental el apoyo al desarrollo de la mejora continua en todos los estamentos que en ella se vinculen, en donde ser una organización con estrategias futuras garantice el correcto desarrollo de los procesos gerenciales, lo que a su vez hace que al no tener impactos organizacionales no se permita vincular con las diferentes áreas productivas que acciona.

En este escenario, la problemática causal dentro del hospital Hernando Quintero Blanco puntualmente, se evidencio cuando se visitó, donde se vieron problemas de eficiencia operacional para garantizar la sostenibilidad financiera y el crecimiento de la empresa, así como la utilización eficiente de sus recursos, poca excelencia asistencial lo que ocasiona baja calidad y seguridad en sus servicios, la falta de un plan de gestión de procesos centrados en el paciente, con criterios de efectividad, oportunidad, accesibilidad, seguridad e información, el cual establecería una mejora en la experiencia de los pacientes,

reduciendo los efectos negativos prevenibles, que pueden resultar de la atención; también se ve el efecto de la falta de un plan estratégico para aumentar el nivel de la seguridad de la atención al cliente, lo cual promueve una cultura de participación tanto del paciente como de sus allegados, dentro de un ciclo de mejora y aprendizaje continuo.

De la mano de lo anterior, se suma el hecho de tener una deficiente gestión financiera, una desatención de clientes en épocas de alta demanda, por la falta de planeación de sus recursos, esto, debido a que la empresa ha sido dirigida por administradores empíricos que no han definido una misión, visión, ni objetivos de manera explícita, como tampoco, han establecido indicadores de gestión y, por ende, todas las áreas de la empresa no poseen estructura, procesos y procedimientos claramente definidos.

Lo anterior, exige la aplicación de los principios del enfoque estratégico en la gestión hospitalaria, puesto que, permite una mejor comprensión del entorno externo, así como un mayor conocimiento de las capacidades internas para afrontar las demandas de todas las partes interesadas. Por consiguiente, se infiere que, de continuar con esta situación, y no implementarse un plan estratégico, la empresa aumentaría los niveles de inconformidad por parte de los clientes internos y externos y su sistema de gestión no quedaría organizado bajo el staff que demanda la estandarización gerencial de las organizaciones, como lo es planteado por diversos autores entre ellos Laudon & Laudon.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo mejoraría la gestión organizacional del hospital Hernando Quintero Blanco bajo una propuesta de planeación estratégica de tecnologías de información?

1.2. HIPOTESIS

Por las características del proyecto no aplica la Hipótesis en la sección del planteamiento del problema o contexto de la investigación.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

- DISEÑAR UN PLAN ESTRATEGICO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION PARA EL HOSPITAL HERNANDO QUINTERO BLANCO

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir los procesos de la gestión de la infraestructura tecnológica de acuerdo a lo establecido por la entidad pública.
- Diseñar el plan estratégico de la gestión de recursos humanos bajo la metodología PMBOK
- Diseñar el plan estratégico de la gestión de calidad soportado bajo la metodología PMBOK
- Formular una propuesta técnico operativa para la gestión de la planeación estratégica en el hospital Hernando quintero blanco soportada bajo la metodología del Balanced ScoreCard

1.4. JUSTIFICACION

El dinamismo de la economía actual ha llevado a muchas personas a desarrollar esquemas de negocios donde se vinculan pequeños capitales y a su vez grandes ideas. El propósito general de sus creadores es multiplicar un capital en un corto plazo, sin hacer un mayor análisis acerca del futuro del negocio, su proyección y su continuidad. Esta situación se convierte en un problema por resolver por cuenta de un administrador de empresas, quien debe aplicar sus conocimientos y experiencia en la resolución de estas

inconsistencias. De acuerdo a esto, la importancia de la estrategia de las tecnologías de información y comunicación (TIC), ha cambiado no solo la relación de las empresas con sus clientes y proveedores, sino la naturaleza de la rivalidad en muchos sectores, lo que está exigiendo un replanteamiento de las estrategias empresariales (Gimeno, 2010)

En este orden de ideas, el uso de las estrategias con diversas metodologías permite al investigador profundizar acerca de los principios y estructura de la planeación estratégica aplicable a la empresa objeto de estudio, teniendo que precisar los antecedentes del negocio, así un diagnóstico interno y externo que permita establecer las áreas de mejora y los puntos de partida. Una vez, se conoce la situación actual de la empresa se establecen la misión y las metas, se enumeran las estrategias, se escogen las más adecuadas y se implementan en la organización.

Avanzando en este razonamiento, con el fin de mantener los estándares de calidad y factores como son: la escalabilidad y flexibilidad de las soluciones integrales, el Hospital Hernando Quintero Blanco a través de la implementación de un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad y el uso de las tecnologías de información, busca mantener la calidad operacional en la prestación de los servicios gestionando las herramientas tecnológicas en su infraestructura de comunicaciones.

De esta manera, el proyecto de investigación **se justifica teóricamente** porque se apoya en las teorías relacionada con el tema de estudio para contrastar los resultados que se desean obtener, la cual debe ir acompañada de la elaboración de políticas que contribuyan a garantizar la adecuada ejecución de la estrategia. Por tanto, este proceso, debe ir acompañado de un control y una retroalimentación que permita efectuar una óptima implementación.

Así mismo, **se justifica en lo práctico** porque expone las razones acerca de la utilidad y aplicabilidad de los resultados de la investigación y la relevancia que representa en la organización, asimismo, el resultado de esta investigación permitirá dar solución a la problemática planteada mediante métodos administrativos que beneficien tanto a los socios como a los empleados e inclusive a los clientes actuales

y potenciales, logrando de esta manera posicionamiento, reconocimiento y la expansión de la organización.

Por último, **se justifica en lo metodológico** porque plantea una solución estratégica para la gestión de la calidad operacional de la organización, con el fin de determinar la percepción que se tiene de la misma mediante una revisión documental, lo cual va soportado bajo metodologías de trabajo logrando generar un conocimiento valido y confiable en esta investigación.

1.5. MARCO TEORICO

1.5.1. Planes Estratégicos

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Del mismo modo, la planeación estratégica es un esfuerzo sistemático formal para establecer propósitos, objetivos, políticas, estrategias básicas y tácticas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias. (Koontz, Heinz, 2004)

1.5.2. Características de la Planeación Estratégica

Las principales características que se le atribuyen a la Planeación Estratégica tenemos:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.

- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos precisos y su parámetro principal es la efectividad.

1.5.3. Beneficios de la Planeación Estratégica

Según autores como (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005) entre los principales beneficios que presenta la Planeación Estratégica se encuentran los siguientes:

- a) Cumple con las responsabilidades de la alta dirección:** La Planeación Estratégica es indispensable para que los directivos puedan tomar decisiones y cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente.
- b) Formula y contesta preguntas importantes para una empresa:** Exige al director que formule y conteste preguntas claves para su compañía, y a las cuales debería prestar su atención. De este modo los directivos comprenden mejor el entorno tan complejo en el cual deben desenvolverse.
- c) Se aplica el enfoque del sistema:** Es una manera efectiva de considerar a un negocio como un sistema, y así evitar la sub optimización de partes del sistema a costa del todo. A la vez enfoca la atención sobre los asuntos más relevantes.
- d) Señala asuntos estratégicos:** Señala a la alta dirección los asuntos claves y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar a los mismos.
- e) Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:** La Planeación puede simular el futuro en papel, experiencia que no sólo es relativamente económica, sino que también permite tomar mejores decisiones acerca de las medidas a seguir en cuanto a oportunidades y peligros futuros, en vez de esperar hasta que sucedan las cosas. En si aclara las oportunidades y peligros futuros de una empresa.
- f) Canal de Comunicación:** Es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección. Mediante estos canales el personal en

toda la empresa habla el mismo lenguaje al tratar con problemas sustanciales tanto para ellos como para la misma empresa.

g) Capacitación de los Directivos: El sistema exige que los ejecutivos formulen y contesten el tipo de preguntas relacionadas con sus actividades.

h) Sentido de Participación: Las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de Planeación Estratégica puede satisfacer estos deseos.

1.5.4. Metodología de administración de proyectos PMBOK.

Como se mencionó, el PMBOK es una guía desarrollada por el Project Management Institute que contiene una descripción general de los fundamentos de la Gestión de Proyectos reconocidos como buenas prácticas. Todos los programas educativos y certificaciones brindadas por el PMI están estrechamente relacionados con el PMBOK. (PMI, 2013)

Se puede comprender, también, como la suma de conocimientos de la profesión de dirección de proyectos, específicamente el conjunto de fundamentos para la dirección de proyectos que incluye prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión. Estos fundamentos incluyen tanto material publicado como no publicado. (PMI, 2013)

Esta guía evoluciona de forma constante. La Guía del PMBOK identifica el subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos que generalmente se conocen como buenas prácticas. También es conocido como: Conjunto de conocimientos de la dirección de proyectos; Cuerpo de conocimientos de la administración de proyectos; Fundamentos para la gerencia de proyectos; Fundamentos para la gestión de proyectos o Fundamentos para el gerenciamiento de proyectos. (PMI, 2013; pág. 2).

1.5.4. Que es el Balanced ScoreCard

El balance ScoreCard (BSC), es una herramienta desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan que permite el enlace de estrategias y objetivos puntuales para un organizado desempeño en cualquier empresa, que debe su aparición a la necesidad de gestión a finales de siglo, puesto que la inestabilidad de un mercado ampliamente intervenido por la tecnología mostro fallas en el sistema financiero de las entidades, por esto se implementa el método BSC con el fin de enfocarse en aspectos relevantes como lo son la calidad y los clientes, pero añadiendo datos tan importantes como los son el carácter de los servicios, los recursos, las estrategias es decir el funcionamiento integral de la empresa. (García García, 2011).

En este sentido, el origen de este libro se fundamentó en la inquietud de sus autores acerca de los múltiples esfuerzos realizados por varias empresas para la medición de los resultados y por otra parte en la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación o rendimiento empresarial basada en indicadores netamente financieros se estaban volviendo obsoletos, por cuanto el resultado logrado en los mismos era más un efecto que una causa y eran obstaculizados por la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

En este orden, el Cuadro de Mando Integral (CMI-Balanced ScoreCard), está organizado en cuatro perspectivas precisas:

- La financiera.
- La del cliente.
- La de los procesos internos.
- La innovación y formación.

Por otro lado, las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica a largo plazo, y estructura central organizativa de sus procesos, utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo conocimientos de gestión decisivos, ya que el verdadero valor del cuadro de mando aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores a un sistema de gestión, convirtiéndose en la estructura para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Así mismo, el Balanced ScoreCard llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia, paralelamente, los procesos de control de gestión alrededor del Balanced ScoreCard permiten que la empresa se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

1.5.5. Gestión de la Calidad del Proyecto

Incluye los procesos y las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativas a la calidad, de modo que el proyecto satisfaga las necesidades que motivaron su creación. Se encarga de implementar el sistema de gestión de calidad a través de políticas y procedimientos, con actividades continuas de mejora de procesos realizadas a lo largo de todo el proyecto, según corresponda. (PMI, 2013; pág. 201).

Como se mencionó, todos los procesos que realiza el hospital Hernando Quintero Blanco deben estar relacionados, y se debe asegurar que cada una de las actividades pueda ser controlada con medidas de calidad estandarizadas. Es relevante realizar una alineación entre los procesos actuales y los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, por lo que la organización debe determinar “(...) responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido”. (PMI, 2013; pág. 201).

Se debe tener en consideración que la gestión de la calidad de los procesos cubre las dimensiones tanto de la calidad del proceso como del resultado del proyecto, es decir, no solamente se debe de tomar en cuenta el resultado final del proyecto sino también cada uno de los procesos mediante los que fue realizado. De esta manera, es posible hallar puntos de mejora y ofrecer productos que brinden un mayor valor agregado al cliente con el máximo aprovechamiento de los recursos utilizados.

1.5.6. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto

Incluye los procesos que organiza y dirige el equipo del proyecto, que está compuesto por las personas a quienes se le han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto. Si bien es común hablar de la asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto. (PMI, 2013; pág. 225).

La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden denominarse, también, personal del proyecto. (PMI, 2013; pág. 225).

CAPITULO II

2.1. METODOLOGIA DE INVESTIGACION DEL PROYECTO

Para el desarrollo de este trabajo de grado, se seleccionó como herramienta el Balanced ScoreCard y el PMBOK, enfocando la investigación en un marco de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que éste identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. Así mismo, cabe mencionar que, Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas

en la recolección de información como la observación, y las entrevistas. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores.

En este orden, de acuerdo con los objetivos planteados y según el tipo de datos que presenta, esta investigación es de tipo cualitativo, dado que, se basa en la obtención de datos con principio no cuantificable, basados en la observación, por tanto, según el grado de manipulación de variables es de tipo no experimental, porque se encuentra fundamentada esencialmente en la observación.

Por otra parte, las técnicas de recolección a través de fuentes primarias y secundarias a utilizar en este proyecto son: los hallazgos de información, y la observación directa, utilizando como instrumento las visitas y las entrevistas al personal de la entidad. Es por esto, que para autores como Arias F. (1997) visualizan la entrevista como un “Método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos. Puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario)” (Pág. 47). Así mismo, un instrumento de recolección de datos, es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro del instrumento pueden distinguirse dos aspectos diferentes, una forma y un contenido (Sabino 1986 Pág. 129).

Población y muestra

Se establece como población y muestra el caso de estudio de tipo descriptivo del hospital Hernando quintero blanco, donde se extraerá la información requerida para esta investigación. Arias (1999), señala que la población “es el conjunto de elementos con características comunes que son objetos de análisis y para los cuales serán válidas las conclusiones de la investigación”. (p.98).

CAPITULO III

3.1 ADMINISTRACION DEL PROYECTO

RECURSOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO		
RECURSO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO (\$)
Equipo Humano	Asesoría Ingeniero de Sistemas	\$ 1.000.000
	Asesoría Administrador Servicios de Salud	\$ 1.000.000
	Asesoría Gestión de la Calidad	\$ 1.400.000
Equipos y Software	2 Computadores Portátiles	\$ 2.800.000
	1 Impresora multifuncional	\$ 350.000
	Modem de internet Portatil	\$ 80.000
Viajes y Salidas de Campo	14 Viajes/salidas de campo al municipio de el Paso (Cesar) – (2 salidas de campo por mes)	\$ 2.800.000
Materiales y suministros	2 Resmas de papel tamaño carta	\$ 20.000
	Lapiceros	\$ 5.000
	Marcadores	\$ 4.000
	Carpetas	\$ 4.000
	Papel bond	\$ 2.000
	Tinta para impresora	\$ 60.000
Bibliografía		
TOTAL		\$ 9.525.000

CRONOGRAMA DE EVALUACION DEL PROYECTO

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
PLANEACIÓN							
Identificación							
Estudio situación actual							
Identificación							
DESCRIBIR							
Descripción de los procesos							
Descripción de procedimientos							

DISEÑO							
Diseño del plan estratégico							
DOCUMENTACION							
IMPLEMENTACION							

CAPITULO IV

4.1. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Para el desarrollo y exploración de la investigación se plantearon cuatro objetivos específicos, los cuales son importante para el desarrollo del trabajo de campo, en el hospital Hernando Quintero Blanco. En este orden, para el contexto organizacional de una empresa que opera en el contexto hospitalario, es indispensable la planeación estratégica de las tecnologías de información, lo cual es un punto a favor para la gerencia en el uso y aplicación de las tecnologías emergentes, por tanto, la descripción de los procesos de una infraestructura tecnológica, permite llevar un análisis y un control temprano de oportunidades y amenazas que puede presentar el modelo de negocios que utiliza la organización, haciendo énfasis sobre temas de investigación, como: cuáles son las líneas de investigación emergentes, cuáles son las empresas y los equipos de investigación líderes en el mercado, entre otros.

DESARROLLO DEL OBJETIVO NUMERO 1

Por consiguiente, revisando la teoría anterior, en la cual se identificaron diferentes aspectos de la planeación estratégica, mediante la toma de contacto, aplicación de entrevistas y métodos e instrumentos de recolección de datos en las diferentes áreas de la organización, se permite cumplir con el objetivo número uno del trabajo de grado, el cual se encuentra relacionado en la siguiente tabla, donde se puede describir de manera amplia, utilizando el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) el cual es una

herramienta de gestión para reducir costos, evolucionar y renovar de forma fluida y constante los procesos de la organización, en cada uno de los procesos de la gestión de la infraestructura tecnológica de acuerdo a lo establecido por la entidad pública, sirviendo como modelo de análisis gerencial para el desarrollo de los procesos de la planeación estratégica de tecnologías de información del hospital Hernando Quintero Blanco del municipio de el paso (Cesar).

PROCESO	SERVICIO/ AREA/OTROS	ENTRADA (INSUMO O INFORMACION)	DESCRIPCION ACTIVIDAD		PROCESO	SERVICIO
Gestión de tecnologías de información	N/A	Inventario de activos informáticos Capacidad instalada elementos de TI	H	Administrar activos informáticos	Reporte de administración de redes, centros de cableado Reporte mantenimiento equipos (servidores, pc, impresoras, etc.) Informes mesa	Todos los procesos Entidades publicas Organismos de control y vigilancias.
Gestión de tecnologías de información	N/A	Inventario de activos informáticos	H	Administración y mantenimiento de bases de datos	Registro, copias de datos y actualización Mantenimiento de base de datos Control de usuarios Cambios en la base de datos	Gestión de TI Planeación Direccionamiento estratégico N/A
GESTION DE TI	Planeación	Plan operativo Mapa dedicado a riesgos	V	Seguimiento al desempeño del proceso	Reporte de indicadores Monitoreo de riesgos Informe anual de evaluación de TI	Direccionamiento estratégico Gestión de TI Planeación estratégica N/A

PROVEEDOR		ENTRADA (INSUMO O INFORMACION)	DESCRIPCION ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
PROCESO	SERVICIO/ AREA/OTROS				PROCESO	SERVICIO
		plataforma estratégica		Cronograma actual de proyectos de TI		

Gerencia y buen gobierno		lineamientos de la alta gerencia		Formulación y seguimiento de proyectos de tecnologías de información.	Planes de gestión de cambio de TI		
Planeación		lineamientos de gestión de tecnologías	P		Lineamientos de TI		
Proceso de evaluación, mejoramiento y seguimiento		plan estratégico			Necesidades y recursos de TI	Gestión de tecnologías de la información	Planeación
		plan de acción y vigencias			Capacidad instalada elementos de TI		
		plan de adquisiciones			Inventario de activos informáticos		
					Catálogo de servicios de TI		
					Informe anual de ejecución de proyectos de TI		
Todos los procesos	Todos los servicios y áreas	Requerimientos	P	Gestión de requerimientos nuevos y solicitudes, gestión de cambios en sistemas de información y servicios de TI	Documentos clasificación de requerimientos	Direccionamiento estratégico	N/A
					Documento gestión del cambio		
Gestión de tecnologías de información	N/A	Inventario de activos informáticos	H	Administrar activos informáticos	Reporte de administración de redes, centro de cableado		Entidades publicas
		Capacidad instalada elementos de TI			Reporte mantenimiento equipos (servidores, pc, impresoras)	Todos los procesos	Organismos de control y vigilancia
		Catálogo de servicios de TI					
PROVEEDOR		ENTRADA (INSUMO O INFORMACION)		DESCRIPCION ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
PROCESO	SERVICIO/ AREA/OTROS					PROCESO	SERVICIO

<p>Gestión de las tecnologías de información</p> <p>Evaluación, mejoramiento seguimiento</p>	<p>Planeación</p>	<p>Plan de acción operativo</p> <p>Mapa de riesgos</p>	<p>V</p>	<p>Seguimiento al desempeño del proceso</p>	<p>Reporte de indicadores</p> <p>Monitoreo de riesgos</p> <p>Test anual de TI</p>	<p>Direccionamiento estratégico</p> <p>Gestión de TI</p> <p>Planeación estratégica</p>	<p>N/A</p>
<p>Transferencia de TI</p> <p>Evaluación, mejoramiento seguimiento</p>	<p>Planeación</p>	<p>Reporte de indicadores</p> <p>Informes de auditoria</p> <p>Informes de gestión presupuestal</p> <p>Monitoreo de riesgos</p>	<p>A</p>	<p>Identificar e implementar planes de mejoramiento</p>	<p>Planes de mejoramiento implementados</p>	<p>Desarrollo de TI</p> <p>Evaluación, mejoramiento seguimiento.</p>	<p>Organismos de control y vigilancia</p> <p>Entidades publicas</p>

En otro sentido, para desarrollar la planeación estratégica en una organización es necesario contextualizar los procesos del modelo de negocio, que, en este caso, operan bajo una empresa de carácter público como lo es el hospital Hernando Quintero Blanco, dado que, para estas organizaciones del sector público, la planeación estratégica es una herramienta que genera vigencia y utilidad, sin importar el tipo de función o complejidad prestada en sus servicios.

DESARROLLO DEL OBJETIVO NUMERO 2

En este orden de ideas, cumpliendo el objetivo número dos del trabajo de grado, a continuación, se presenta la realización del diseño del plan estratégico para el área de recursos humanos el cual es operado bajo la metodología PMBOK, proporcionándole a la entidad prestadora de servicios de salud estrategias o modelos integradores donde se visualicen sus principales objetivos de calidad, políticas de crecimiento o sucesión de acciones para ambas áreas las cuales son representativas para la entidad y son necesarias para lograr la coherencia en los fines prestados por el modelo de negocio de la organización.

Así mismo, para el desarrollo de estas estrategias la empresa debe estar alineada bajo la infraestructura tecnológica adecuada transformando sus recursos operacionales y su modelo de servicios en un marco de estrategias viables, singulares, programables y racionales enfocadas hacia el futuro con patrones del pasado, dado que, en este modelo de negocios, lo importante se desplaza desde el producto o servicio hacia el cliente, siendo la calidad del servicio un eje diferenciador donde no se trata solamente de hacer los procesos de la mejor manera posible, sino, tratar de que el paciente quede satisfecho y se obtengan los mejores resultados esperados.



**PLAN DE RECURSOS HUMANOS
HOSPITAL HERNANDO QUINTERO BLANCO**

PRESENTACION

El presente documento se constituye en una herramienta para la planeación estratégica del talento humano en el hospital Hernando Quintero Blanco del municipio de El Paso (Cesar). En este se contempla la articulación de esta plataforma estratégica de la institución mostrando los objetivos, metas e indicadores que deben ser utilizados en la actualidad por la entidad prestadora de servicios de salud pública en el área de talento humano, para dar cumplimiento a los lineamientos institucionales.

En este sentido, el propósito del Plan Estratégico para la gestión de Recursos Humanos es establecer la línea “estratégica” de la entidad, es decir, la secuencia de acciones que se realizan, el tiempo y los recursos para desarrollar los planes, programas y proyectos que permiten la gestión del talento humano del Hospital Hernando Quintero Blanco del municipio de El Paso, Cesar, enfocado a cumplir el objetivo planteado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Del mismo modo, con el desarrollo de esta orientación es que el Hospital Hernando Quintero Blanco del municipio de El Paso, Cesar, elabora el Plan Estratégico para la gestión de Recursos Humanos, cumpliendo con lo establecido por la metodología PMI (Project Management Institute), logrando alinear los objetivos y propósitos fundamentales de la entidad con la satisfacción y el bienestar de sus trabajadores durante el ciclo de permanencia en la entidad (ingreso, desarrollo y retiro), tomando como punto de partida los resultados obtenidos en los diagnósticos realizados por la entidad, integrando sus ejes misionales para fortalecer sus compromisos institucionales con la comunidad del Municipio del Paso (Cesar) y permitiendo una implementación de la política de gestión eficaz y efectiva desarrollando las cinco etapas de implementación (disponer de la información, diagnosticar la gestión estratégica del Talento Humano, Elaborar el plan de acción, implementar el plan de acción, y evaluar la gestión).

De igual forma, se muestran las políticas institucionales que tienen a cargo la unidad y la normatividad a la cual se da cumplimiento, dejando como punto final las necesidades que pueden ser utilizadas y

proyectadas para cambiar la visión general que se presenta en la entidad, consolidando un avance en los procesos de planeación lo cual permite el logro de los objetivos propuestos y las metas del hospital

Hernando Quintero Blanco del municipio de el paso (cesar)

1. PLATAFORMA ESTRATEGICA HOSPITAL HERNANDO QUINTERO BLANCO

El hospital Hernando quintero blanco aún no ha definido su plataforma estratégica, por lo cual se ha proyectado la siguiente meta en el marco global de trabajo:

VISION ACTUAL	PROSPECTIVA DE TRABAJO
Para el año 2020 el hospital Hernando quintero blanco será reconocido como líder en el manejo integral de trauma y patologías de alta complejidad, estará totalmente acreditado en salud y será reconocido en la región como una de las entidades prestadoras de servicios de salud totalmente completa.	Prestar servicios de salud con seguridad, oportunidad y humanización, logrando incrementar la satisfacción de los usuarios a un 90% al 2020

Fuente: Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019

En articulación con esta meta el hospital se plantea la siguiente visión:

Estas aspiraciones institucionales se articulan con la misión del hospital, la cual se proyecta como “la razón de ser” de la entidad prestadora de servicios de salud:

“Prestar servicios de salud de mediana complejidad, para generar avances de alto conocimiento y contribuir al mejoramiento de calidad de vida de la población del sistema de salud colombiano”. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

2. OBJETIVOS DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

En concordancia con la plataforma estratégica institucional, la cual establece los grupos internos de trabajo adscritos al departamento de recursos humanos, se han definido los siguientes objetivos de proceso:

Objetivo general del proceso: gestionar de manera integral la administración del recurso humano desde su ingreso, permanencia y retiro en el hospital Hernando Quintero Blanco.
(Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Objetivos de los subprocesos:

Seguridad social: garantizar el cubrimiento en seguridad social de los funcionarios del hospital Hernando Quintero Blanco, mediante la afiliación y el pago de los aportes al sistema general de seguridad social en salud de acuerdo a los términos y plazos establecidos en la normatividad vigente. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Higiene y seguridad industrial: realizar previsión, identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos, que surgen en el lugar de trabajo, que pueden generar accidentes, incidentes de trabajo y/o causar enfermedad laboral y a su vez producir daños en el ambiente, en los procesos y en propiedad con el fin de realizar control de los mismos, asimismo, establecer planes de acción de acuerdo al riesgo identificado. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Gestión del riesgo ante emergencias y desastres: adelantar las acciones necesarias para prevenir la ocurrencia de eventos adversos, disminuir la vulnerabilidad estructural, no estructural

y funcional del hospital Hernando quintero blanco y sus ocupantes, garantizando las acciones adecuadas de conocimiento del riesgo, reducción del riesgo y respuesta ante los mismos, con el fin de minimizar pérdidas humanas, ambientales y materiales. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Régimen interno: controlar y administrar las situaciones administrativas del personal de la institución, desde su ingreso, permanencia y retiro. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Situaciones administrativas de personal: establecer las actividades, responsabilidades o condiciones de operación y controles, para lograr un adecuado manejo de las situaciones administrativas de personal propendiendo la mejora continua en las actividades del área. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Registro y control: permitir la gestión adecuada de las actividades relacionadas con el registro y control del personal de planta del hospital Hernando quintero blanco. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Formación y capacitación: fortalecer las competencias laborales y actitudinales de los funcionarios del hospital Hernando quintero blanco mediante la implementación y puesta en marcha del plan de capacitación institucional. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Bienestar social y cultural: lograr altos niveles de sentido de pertenencia, satisfacción y desarrollo de los funcionarios del hospital Hernando quintero blanco, tendientes a la contribución del desempeño de su labor, el cumplimiento efectivo de los resultados institucionales y permitir dar un mejoramiento a la calidad de vida, a través del plan de bienestar anual, la proyección de estímulos e incentivos que dentro de este se plantea. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Selección y contratación: garantizar el cumplimiento de los requisitos y exigencias para el proceso de contratación de prestación de servicios profesionales y técnicos de personas naturales. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Prestaciones sociales: reconocer como empleador los derechos y beneficios económicos de los empleados públicos y trabajadores vinculados a la entidad, en función de lo cual se desarrollarán las actuaciones administrativas necesarias que permitan su realización efectiva. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Nóminas: elaborar nómina de personal de planta, supernumerarios y jornales, planilla de transporte a mensajeros y resolución para el pago de los honorarios por asistencia a junta directiva; teniendo en cuenta las novedades propias del procedimiento de nóminas. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Medicina preventiva y del trabajo: prevenir todo daño a la salud de los trabajadores, derivados de su condición de vida y de trabajo, garantizando óptimas condiciones de bienestar físico y mental en los trabajadores. Con el desarrollo de actividades de prevención en enfermedad laboral, accidentes de trabajo y educación en salud a los funcionarios, en conjunto con los subprogramas y sistemas de vigilancia epidemiológica laborales. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

DIMENSION DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

El modelo Integrado de Planeación y Gestión concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades y, por lo tanto, como el gran factor crítico de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados. El talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión

Estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Alcance de la Dimensión

El propósito de esta dimensión es ofrecerle a una entidad pública, las herramientas para gestionar adecuadamente el ciclo del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro) de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, definidas en el marco de la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, las normas que les rigen en materia de personal, la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales, y promoviendo la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Esta dimensión orienta el ingreso y desarrollo de los servidores garantizando el principio de mérito en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual. Para el desarrollo de esta dimensión deberán tenerse en cuenta los lineamientos de las siguientes Políticas de Gestión y Desempeño

Institucional:

- ✓ Gestión Estratégica del Talento Humano
- ✓ Integridad

Con esta dimensión, y la implementación de las políticas que la integran, se logra cumplir el objetivo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

La política de Gestión Estratégica de Recursos Humanos incluye Rutas de Creación de Valor para enmarcar las acciones previstas en el Plan de Acción, entendidas como agrupaciones temáticas que, trabajadas en conjunto, las cuales permiten impactar en aspectos puntuales y producir resultados eficaces para la Gestión Estratégica del Talento Humano en cualquier

organización. Se puede plantear que una entidad que implemente acciones efectivas en todas estas Rutas habrán estructurado un proceso eficaz y efectivo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Las rutas son las siguientes:

Ruta del Servicio: al servicio de los ciudadanos

Como ya se ha mencionado, el cambio cultural debe ser un objetivo permanente en las entidades públicas, enfocado en el desarrollo y bienestar de los servidores públicos, de manera que paulatinamente se vaya avanzando hacia la generación de convicciones en las personas y hacia la creación de mecanismos innovadores que permitan la satisfacción de los ciudadanos. La cultura no puede dejar de centrarse en valores ni en la orientación a resultados, pero debe incluir como eje el bienestar de los servidores para garantizar que el compromiso, la motivación y el desarrollo estén permanentemente presentes. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Ruta de la Calidad: la cultura de hacer las cosas bien

La satisfacción del ciudadano con los servicios prestados por el Estado claramente está determinada por la calidad de los productos y servicios que se le ofrecen. Esto inevitablemente está atado a que, en la gestión estratégica de recursos humanos, se necesita que se realicen revisiones periódicas y objetivas del desempeño institucional y de las personas. De allí la importancia de la gestión del rendimiento, enmarcada en el contexto general de la gestión de recursos humanos. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Es por esto, que lograr la calidad y buscar que las personas siempre hagan las cosas bien implica trabajar en la gestión del rendimiento enfocado en los valores y en la retroalimentación constante y permanente en todas las vías de comunicación dentro y fuera de la entidad.

3. PLAN DE ACCION DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

La plataforma estratégica planteada se implementa mediante un plan de acción, el cual contiene los objetivos estratégicos planteados para la institución. Estos objetivos tienen a su vez objetivos específicos los cuales tienen un fin operativo dentro de las dependencias responsables. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Dentro de este esquema estratégico la unidad de talento humano tiene a su cargo los siguientes objetivos:

Nº	OBJETIVO ESTRATEGICO	OBJETIVO ESPECIFICO
1	Generar confianza institucional en nuestros colaboradores y aliados estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un modelo de gestión por competencias ✓ Fomentar la salud ocupacional en el trabajo
2	Optimizar la capacidad instalada	Fortalecer la gestión ambiental

Fuente: Elaboración propia, Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019

El plan de acción de la unidad de recursos humanos contiene metas e indicadores que se planean alcanzar para el año 2021, las cuales se derivan de los dos objetivos específicos descritos anteriormente. Es así, que con respecto al objetivo implementar un modelo de gestión por competencias se tienen las siguientes metas e indicadores:

META	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR
Diseñar e implementar al 100% el plan de bienestar de la entidad	Porcentaje de implementación Plan de bienestar	Nº de eventos de bienestar realizados / Nº de eventos de bienestar programados

Diseñar e implementar al 100% el plan de capacitaciones	Porcentaje de implementación Plan de capacitación	N° de capacitaciones realizadas / N° de capacitaciones programadas en el plan de capacitación
Lograr que el promedio de calificación en evaluación de desempeño este por lo menos en 85%	Porcentaje promedio de evaluación del desempeño	Sumatoria de las calificaciones de evaluación de desempeño del personal / total de funcionarios evaluados del hospital Hernando quintero blanco
Implementar el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Porcentaje de implementación del sistema de gestión ambiental	Estándares realizados del sistema de gestión de seguridad y salud implementados / total estándares requeridos por la norma

Fuente: Elaboración propia, Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019

De otra parte, el objetivo específico “fortalecer la gestión ambiental” tiene la siguiente meta:

META	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DEL INDICADOR
Lograr el 100% de cumplimiento del plan institucional de gestión ambiental	Porcentaje de implementación plan de gestión ambiental	Actividades del plan de gestión ambiental realizadas / N° actividades del plan de gestión programadas.

Fuente: Elaboración propia, Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019

4. POLITICAS

POLÍTICA DE INTEGRIDAD

Parte de la política de integridad, la avala la transparencia, entendida desde una mirada instrumental asociada al suministro de información, rendición de cuentas y apertura de datos, aunque necesaria para facilitar todo tipo de control y la participación ciudadana, así como consolidar la democracia y la legitimidad del Estado, no es suficiente para transformar las prácticas de las entidades y los servidores; es fundamental entonces consolidar la integridad como principal prevención de la corrupción y motor del cambio de los comportamientos de los servidores y la cultura de las entidades. En tal sentido, la integridad como aspecto sustantivo y la transparencia como aspecto instrumental, son necesarias para prevenir la corrupción y aunados a herramientas de seguimiento y control, y al establecimiento y promoción de valores, incentivan a los servidores públicos a interiorizar y fortalecer prácticas y comportamientos íntegros y ejemplares. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

5. PLAN ESTRATEGICO

La planeación del recurso humano debe ser un ejercicio permanente en cualquier entidad, la cual inicia con la previsión y proyección de las necesidades (cuantitativas y cualitativas) de personal en función de los objetivos institucionales, con la valoración del personal actualmente vinculado y con el desarrollo de acciones para identificar sus necesidades.

Las actividades de gestión del talento humano deben estar en estrecha correspondencia con los planes y programas institucionales, de manera que consideren la vinculación de nuevos servidores públicos, la capacitación, la calidad de vida laboral, la evaluación del desempeño y, en

general, todas aquellas actividades tendientes a elevar la productividad del personal vinculado, al igual que se deben definir los procesos de desvinculación del personal.

En este sentido, el objetivo institucional al cual apuntan las estrategias del Plan Estratégico de Recursos Humanos corresponde a: Aplicar los requerimientos del Modelo Estándar de Control Interno en la Gestión del Talento Humano.

Las estrategias definidas, una vez realizado el análisis del área de recursos humanos son:

1. Mejorar el Sistema de Control de Gestión, creando la oficina de planeación, para fortalecer la capacidad institucional a través de capital humano competente, altamente calificado, para dar respuesta al nuevo enfoque y las funciones asignadas a la entidad.
2. Mejorar el Sistema de Evaluación de desempeño profesional, a través de capacitaciones brindadas por personal para que sirva de insumo en la toma de decisiones a favor de la organización y de los servidores públicos, y así mismo, para establecer planes de mejoramiento encaminados a fortalecer las competencias de los servidores, tanto evaluadores como evaluados, lo que contribuirá en gran medida en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. Mejorar el Sistema de Control y Gestión en lo relacionado con el Bienestar Social y los estímulos para motivar el desempeño eficaz y el compromiso de los servidores públicos, al igual que el mejoramiento del clima laboral y el fortalecimiento del trabajo en equipo, lo que permitirá funcionarios satisfechos y con sentido de pertenencia del Instituto.

6. SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO

Para garantizar un mejor resultado en la definición y ejecución de las acciones de los manuales y la observancia de los criterios de articulación entre componentes, coherencia con los planes y programas generales de la entidad y la cultura organizacional y coordinación entre los agentes involucrados, se abordará como práctica permanente, el seguimiento y evaluación de los mismos. El seguimiento se entiende como las acciones realizadas durante la Implementación de los manuales y planes con miras a monitorear su avance y a introducir los correctivos necesarios, de manera que al finalizar la intervención se logren los objetivos propuestos. La evaluación se orienta a valorar y analizar los resultados y efectos de la gestión adelantada, identificar los factores de éxito y consolidar los datos necesarios para mejorar las intervenciones en materia de gestión de recursos humanos

DESARROLLO DEL OBJETIVO NUMERO 3

En este sentido, cumpliendo el objetivo número tres del trabajo de grado, a continuación, se presenta la realización del diseño del plan estratégico de gestión de calidad el cual es operado bajo la metodología PMBOK, proporcionándole a la entidad prestadora de servicios de salud estrategias o modelos integradores donde se visualicen sus principales objetivos de calidad, políticas de crecimiento o sucesión de acciones para ambas áreas las cuales son representativas para la entidad y son necesarias para lograr la coherencia en los fines prestados por el modelo de negocio de la organización.

PLAN DE GESTION DE CALIDAD

CAMPO DE APLICACIÓN

El presente Plan de gestión de calidad se aplicará en el Hospital Hernando Quintero Blanco del municipio de El Paso (Cesar), el cual es una empresa del sector público prestadora de servicios de salud, con el fin de establecer una mejora continua que facilite la identificación de aquellos elementos de mejora, por tanto, este plan de gestión de calidad se encuentra orientado a la excelencia, es decir, se focaliza en la organización de recursos y personal para obtener los mejores resultados en cuanto a la efectividad, eficiencia y satisfacción, tanto de usuarios como de su nómina profesional teniendo un impacto social en el municipio de El Paso (Cesar). (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

En este sentido, el desarrollo de este plan de gestión de calidad implica aumentar el poder de decisión y potenciar las sinergias intrahospitalarias para lograr establecer un punto de equilibrio en el desarrollo de sus procesos que requieren establecer una mejora continua en elementos claves integrando sus procesos estratégicos claves y globales, respetando características, necesidades y cultura del entorno de cada sector que componen las actividades del sector salud en el departamento del cesar. (Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019)

Así mismo, el objetivo principal del plan de gestión de calidad del Hospital Hernando Quintero Blanco, es encuadrar las directrices institucionales y organizativas que permitan afrontar el reto de contribuir con una mejora continua de los servicios de salud y el bienestar de las personas que solicitan los servicios asistenciales depositando la confianza en los mismos.

MISION INSTITUCIONAL	VISION INSTITUCIONAL
<p>“Prestar servicios de salud de mediana complejidad, para generar avances de alto conocimiento y contribuir al mejoramiento de calidad de vida de la población del sistema de salud colombiano”.</p>	<p>“Ser una organización del Sector Salud exitosa y competitiva en los próximos 5 años que contribuya a tener una población sana con fácil acceso al establecimiento con servicios eficientes y equitativos, con personal comprometido en una cultura organizacional de excelencia y calidad”.</p>

FUENTE: Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019

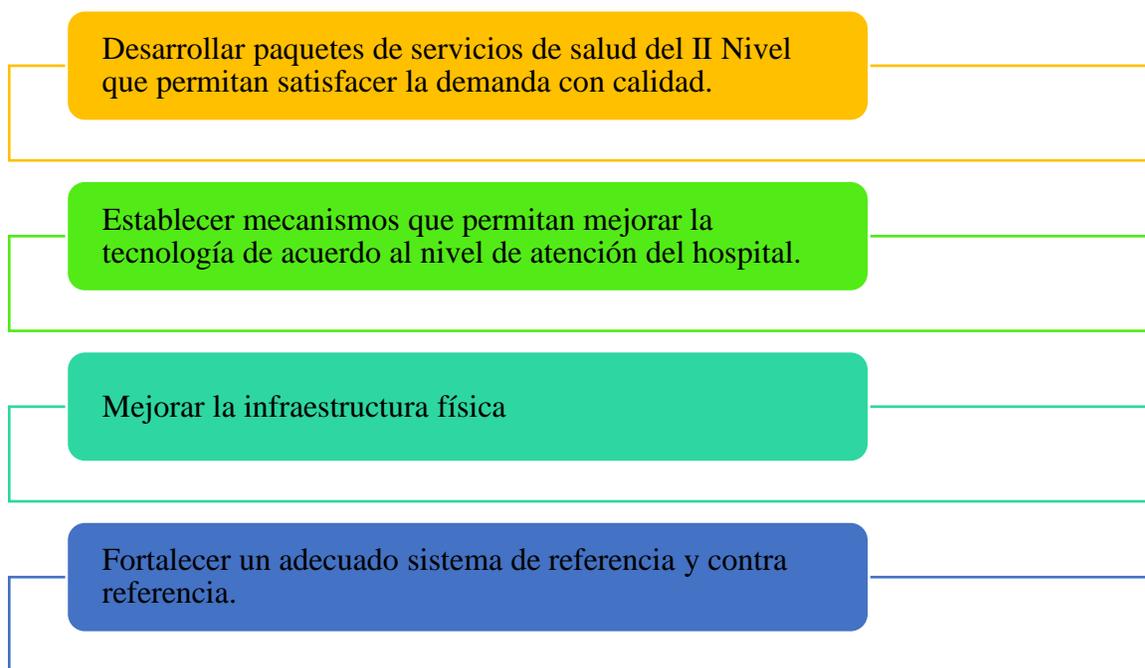
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe de la Unidad de gestión de calidad ✓ Coordinadores de Gestión de Calidad ✓ Director ejecutivo ✓ Sub Director ejecutivo ✓ Director administrativo ✓ Jefes Asistenciales ✓ Jefes Administrativos ✓ Personal ejecuta y participa activamente en la participación del presente documento
--------------------------	--

FUENTE: Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES DE CALIDAD

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1 “Ampliar el acceso a la población en el Hospital Hernando Quintero Blanco, priorizando los grupos vulnerables de la población”.

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR



Fuente: Elaboración Propia, 2019

Nuestro esfuerzo está encaminado a ofrecer a la población paquetes de servicios de mediana complejidad dentro de un sistema referencial, identificando las necesidades de salud de nuestros usuarios para ir disminuyendo la inaccesibilidad económica, organizacional y cultural, priorizando la atención en los sectores más pobres con el consecuente aumento de la cobertura social en salud.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2:

“Mejorar la calidad de los servicios de salud centrada en el usuario”

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR

Autoevaluar y/o Acreditar la estructura y procesos de los servicios de salud.

Fortalecer y aprovechar la condición docente del hospital para promover una adecuada percepción del proceso salud-enfermedad y la excelencia de los servicios asistenciales.

Ampliar la realización de auditorías de la calidad en salud.

Implementar el hospital con adecuada tecnología de II Nivel, contando con proyectos de inversión y convenios de cooperación nacional.

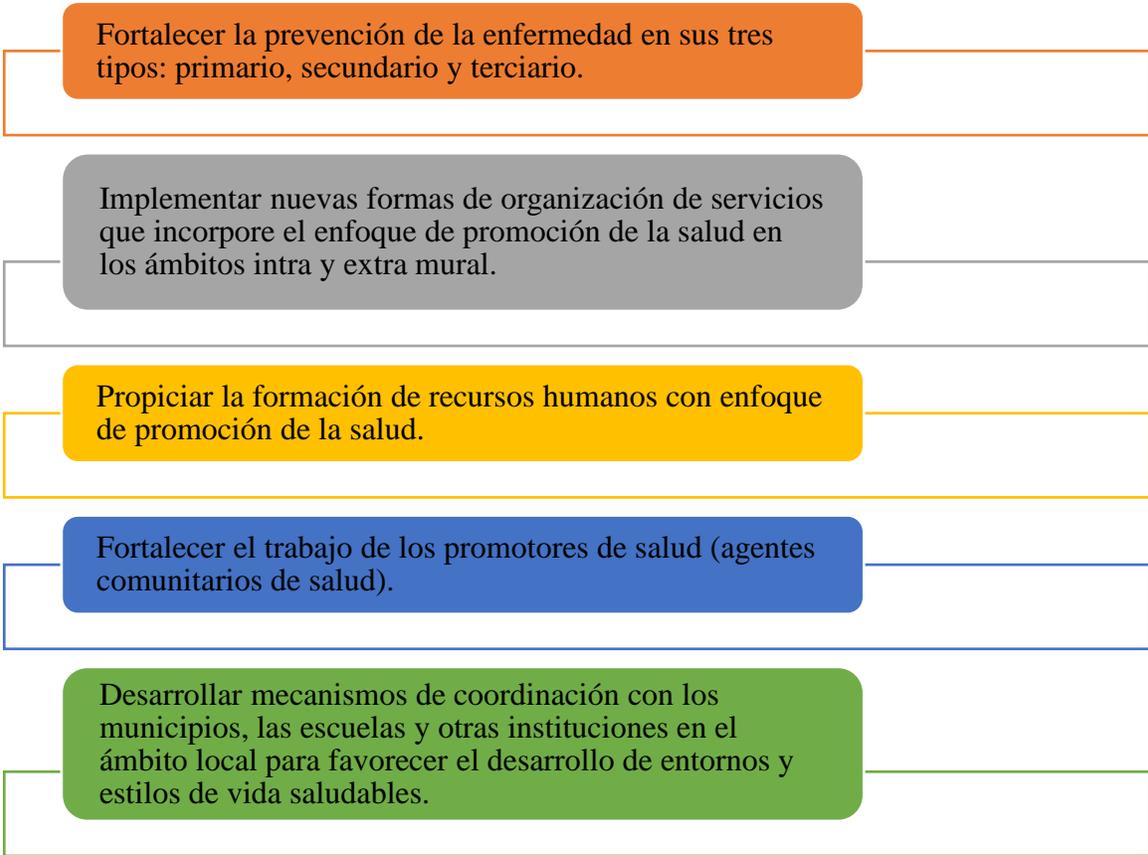
Fuente: Elaboración Propia, 2019

El mejoramiento de los procesos de atención en una cultura de la calidad trae el logro de mejores beneficios de la población. El mejoramiento de la cultura organizativa produce, además, desarrollo de los recursos humanos de la institución.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3:

“Fortalecer la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad”

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR

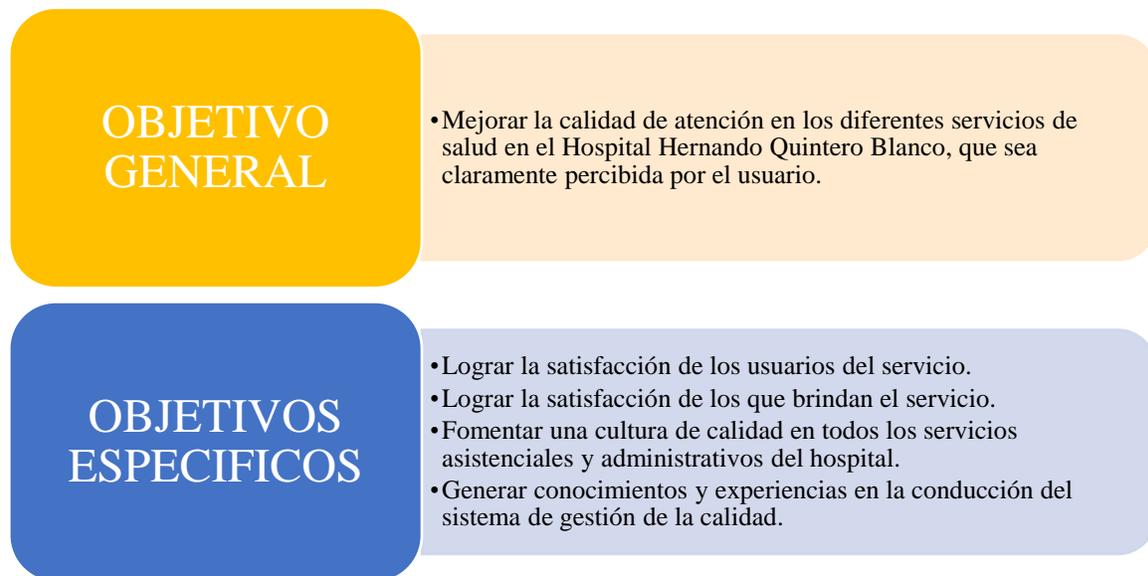


Fuente: Elaboración Propia, 2019

Se debe promover conductas y estilos de vida saludable en todos los grupos etéreos de la población, evitando el impacto negativo de la carga de la enfermedad en el desarrollo integral de las personas, familia y comunidad.

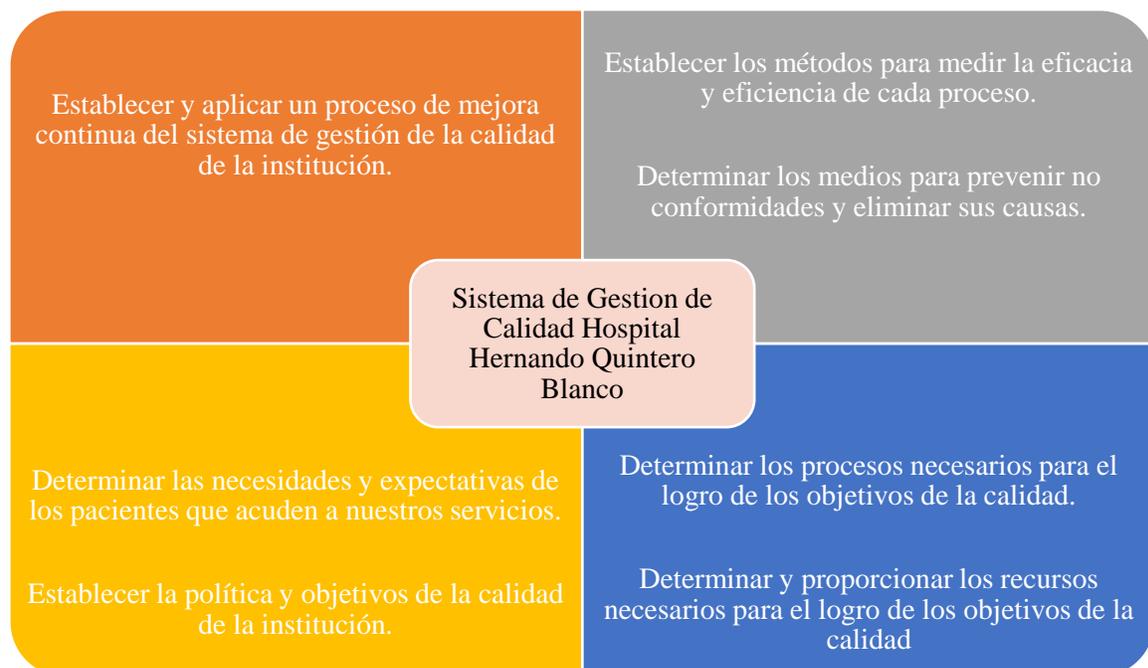
Asi mismo, se debe ayudar a construir una cultura de la salud orientada al desarrollo de prácticas de auto cuidado.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



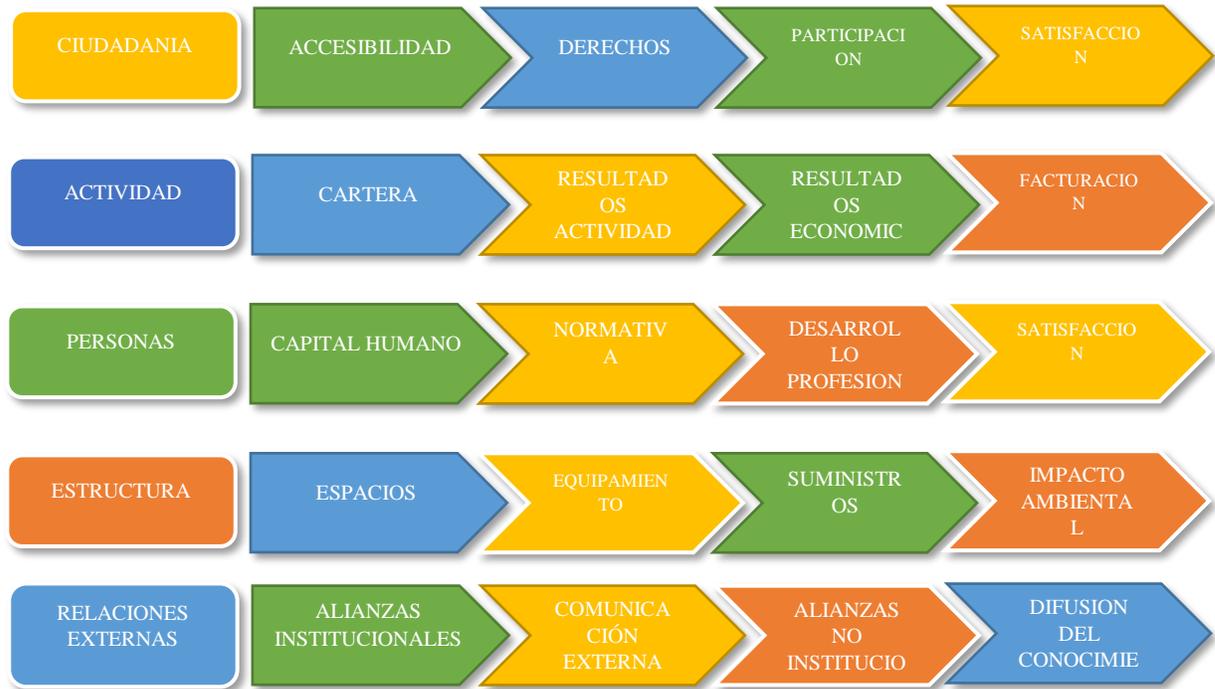
Fuente: Elaboración Propia, 2019

ENFOQUES DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD DEL HOSPITAL HERNANDO QUINTERO BLANCO



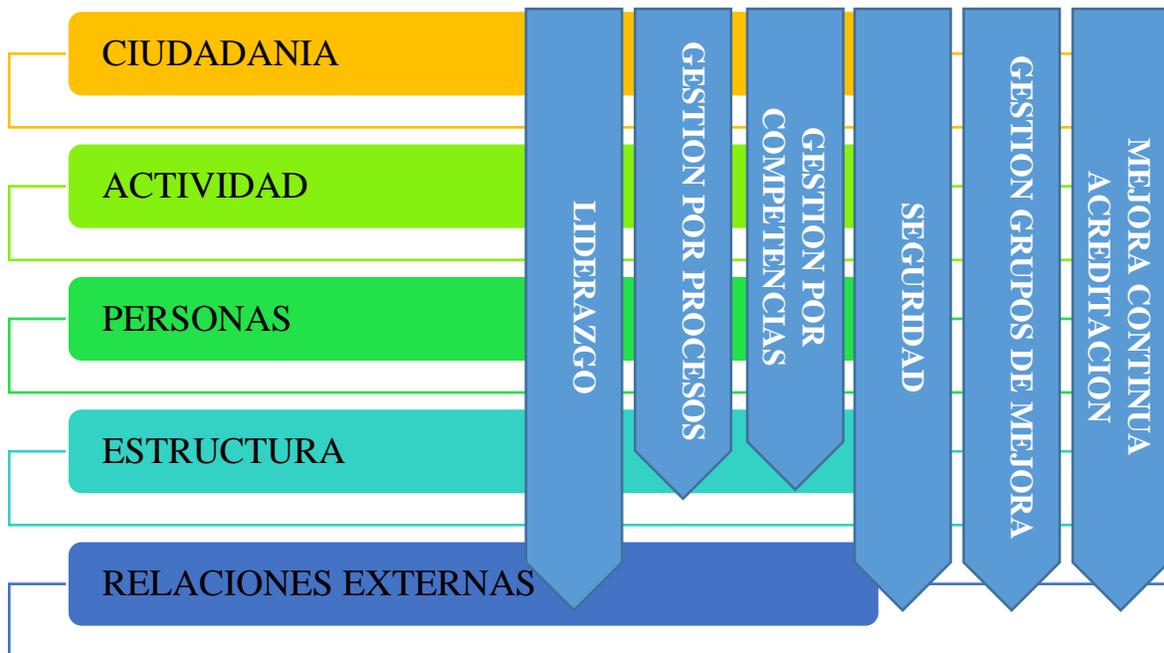
Fuente: Elaboración Propia, 2019

DIMENSIONES



FUENTE: Elaboración Propia, Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019

LINEAS FACILITADORAS



FUENTE: Elaboración Propia, Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019

ORGANIZACIÓN DE LA CALIDAD

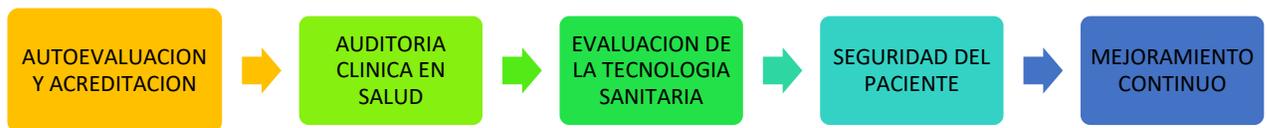
Implica la definición de un diseño organizacional que permite llevar a cabo las funciones para la gestión de calidad integrada al sistema de salud.

Su estructura orgánica comprende; la Unidad de Gestión de la Calidad y la Jefatura de la Unidad de Gestión de la Calidad la cual está comprendida en 2 áreas. (Área de garantía de la calidad y Área de información y Procesamiento de Datos).

Los componentes del Sistema de Gestión de la Calidad, son planificación para la calidad, organización para la calidad, garantía y mejoramiento, e información para la calidad.

GARANTIA Y MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD (ETICA, AUDITORIA)

La garantía Implica el desarrollo, mejoramiento e implementación de los procesos tales como:



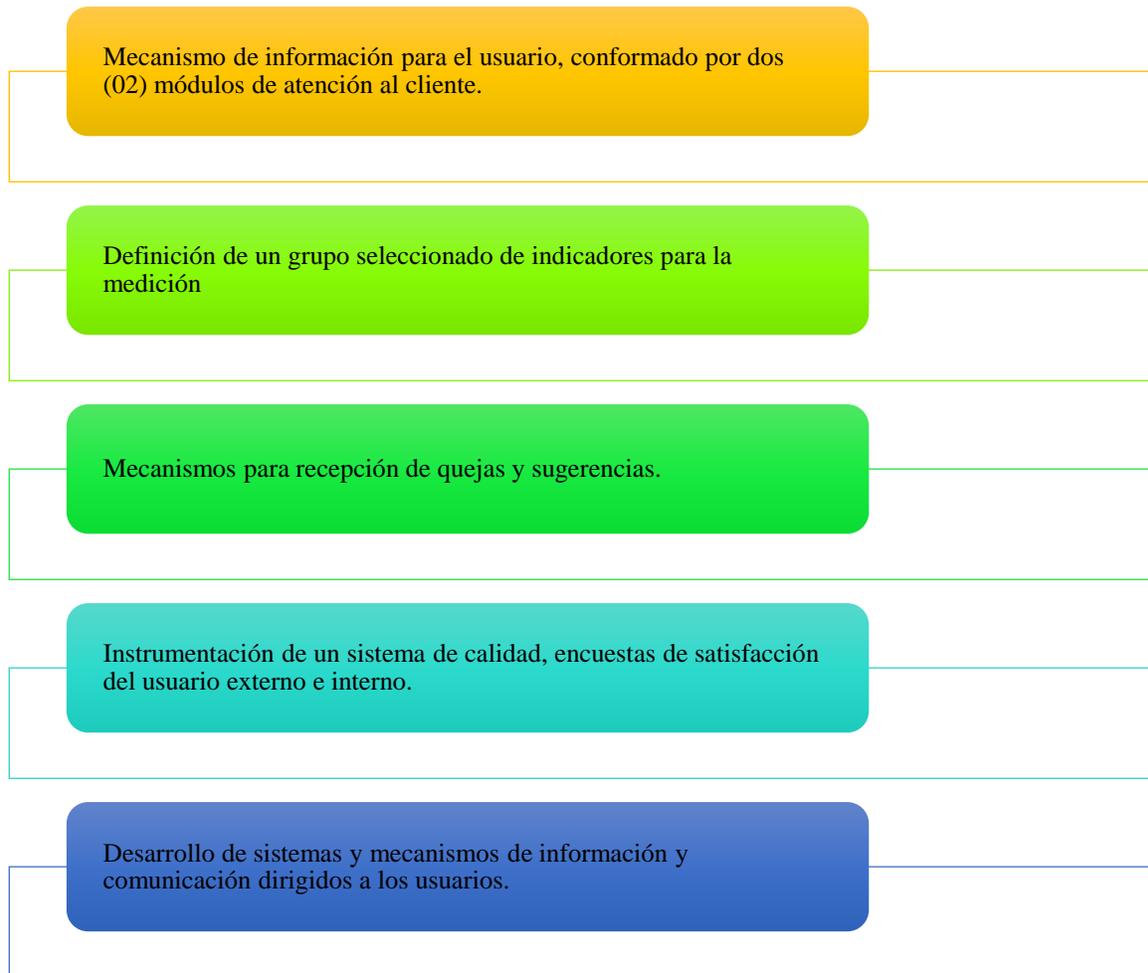
FUENTE: Elaboración Propia, Hospital Hernando Quintero Blanco.

El principal proceso del Área de garantía y mejoramiento es fortalecer la toma de decisiones informadas en el ciclo gerencial, asimismo consolidar las mejores prácticas institucionales para establecer un ciclo de mejora continua basado en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

Como empresa de carácter público orientada a la excelencia en el sector salud, el hospital Hernando Quintero Blanco necesita organizar sus recursos y su capital humano para obtener mejores resultados en cuanto a términos de efectividad, eficiencia, satisfacción de usuarios y profesiones dejando para el

municipio de el paso (Cesar) un impacto social, donde el uso de la metodología PMBOK permita analizar de forma sistemática la secuencia de las actividades de las que consta un proceso. Por tanto, es necesario relacionar todas las actividades y definir las características que implican una mejora en sus servicios para alcanzar las necesidades y las expectativas presentadas.

MECANISMOS DE INFORMACIÓN AL USUARIO



FUENTE: Elaboración Propia, Hospital Hernando Quintero Blanco.

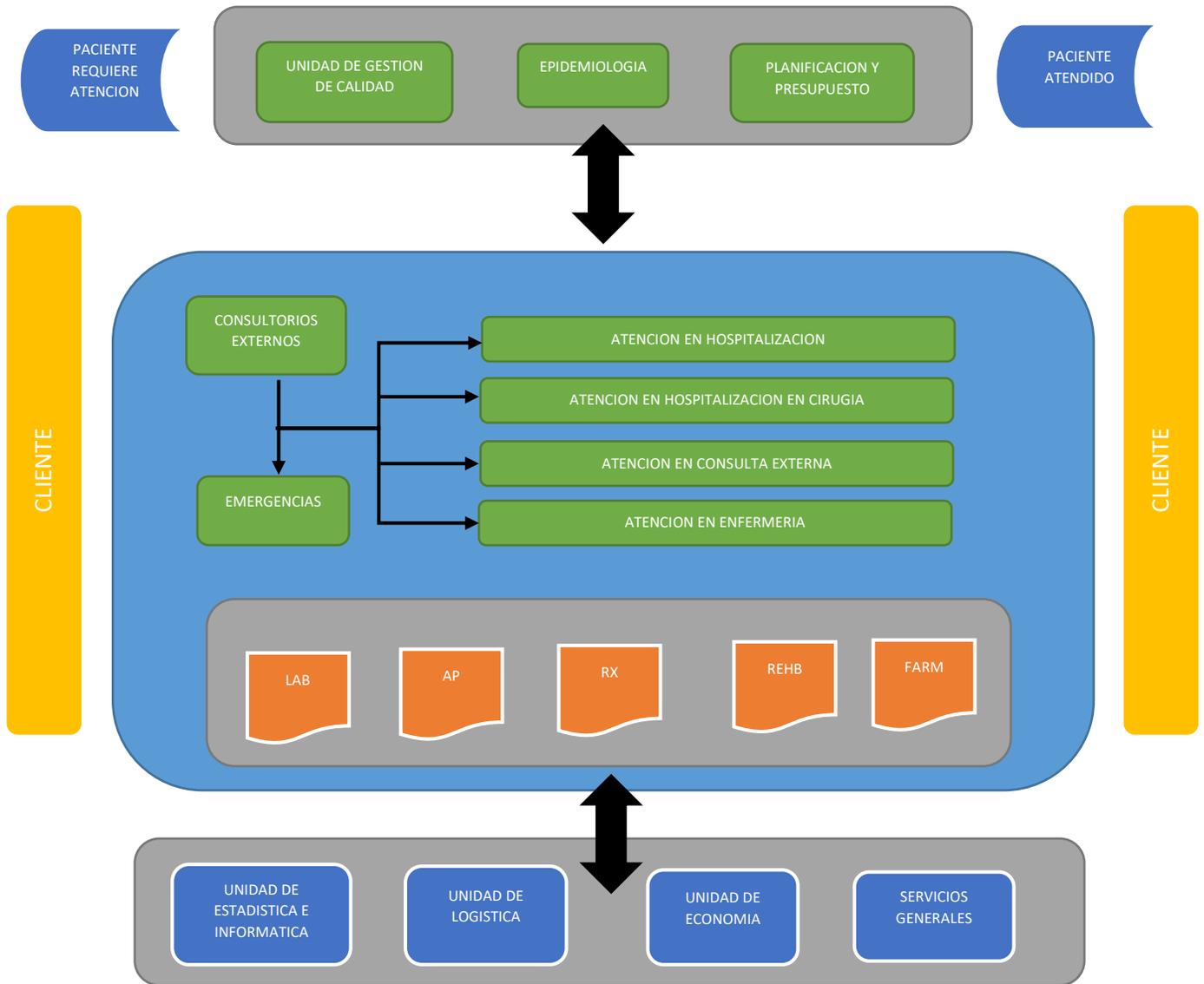
ESTRATEGIAS Y POLITICAS DE CALIDAD DEL HOSPITAL HERNANDO JOSE QUINTERO BLANCO



FUENTE: Elaboración Propia, Hospital Hernando Quintero Blanco.

MAPA DE PROCESOS DEL PLAN DE GESTION DE CALIDAD PARA EL HOSPITAL

HERNANDO QUINTERO BLANCO



FUENTE: Elaboración Propia, Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019

ESTRATEGIAS DE PLANEACION DE SEGURIDAD DEL PACIENTE



FUENTE: Elaboración Propia, Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019

ESTRATEGIAS DE LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y COMUNICACIÓN

CIUDADANIA

- Publicacion periodica a tiempos de respuesta
- accesibilidad telematica a lista de pacientes en espera de cita o consulta

ACTIVIDAD DE SOPORTE

- Procesos e integración de tecnologías de información
- Integración de sistemas de información para agilizar los procesos

ATENCION PERSONALIZADA

- Guías de apoyo a la toma de decisiones
- desarrollo de jornadas de participación
- incorporación de ciudadanos a grupos de trabajo
- incorporación de mejoras en función de análisis de reclamaciones
- incorporar mejoras en grupos focales en el análisis de sugerencias
- promover la información continua a lo largo de todo el proceso asistencial
- mediación socio sanitaria.
- plan de atención a cuidadoras
- disponibilidad de agendas para citación online
- accesibilidad adaptada para personas inmigrantes

SISTEMA DE INFORMACION LOGISTICO PARA LA TOMA DE DECISIONES

- Utilización e integración de herramientas informáticas con otras aplicaciones asistenciales y no asistenciales

MEJORA DE LOS SISTEMAS DE GESTION DE SERVICIOS Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

- desarrollo del cuadro de mando integral de servicios
- elaboración de planes de auditoría operativa y normativa

FUENTE: Elaboración Propia, Hospital Hernando Quintero Blanco, 2019

DESARROLLO DEL OBJETIVO NUMERO 4

En este orden de ideas, cumpliendo el objetivo número cuatro del trabajo de grado, a continuación, se presenta la realización de la propuesta técnico operativa para la gestión de la planeación estratégica de tecnologías de información para el hospital Hernando quintero blanco la cual esta soportada bajo la metodología del Balanced ScoreCard.

Propuesta técnico operativa

- 1. Resumen Ejecutivo**
- 2. Introducción**

- 3. Generalidades**
 - 3.1. Propuesta Tecnico Operativa**
 - 3.1.1. Que es el Balanced ScoreCard**
 - 3.1.2. Beneficios del Balanced ScoreCard en las organizaciones**
 - 3.1.3. Objetivos de la propuesta Tecnico Operativa**
- 4. Diagrama de flujo de la metodología aplicada**
- 5. Problemas de uso y aplicación del Balanced ScoreCard**
- 6. Proceso de practica e implementación del Balanced ScoreCard apoyado bajo el proceso de Planeación estratégica de tecnologías de información**

1. RESUMEN EJECUTIVO

Para el desarrollo de esta propuesta técnico operativa en el hospital Hernando Quintero Blanco, se ha procurado adoptar un mínimo contenido divulgativo con su objetivo principal, el cual es convertirse en una ruta de proyección para aquellos responsables de implementar el proceso de planeación estratégica de tecnologías de información en la organización. En este sentido, tras una amplia introducción para conceptualizar y delimitar el campo de aplicación, se ha realizado una diferenciación entre ambos sistemas que se van a implementar, los cuales son unos de los más relevantes para este tipo de entidades, por tanto, se requiere realizar diferentes pruebas, antes de implementar el ejercicio, dado que, para que la gerencia de la organización valore la necesidad de cambio, se exigen los procesos que soportan su realización.

En este contexto, dentro de esta propuesta técnico operativa, la cual fue creada para el hospital Hernando Quintero Blanco, no existe un modelo ideal, único y cerrado de planeación estratégica, puesto que, distintos autores y diferentes trabajos realizados, reconocen las diversas realidades en la aplicación de esta práctica gerencial, la cual va en función de las necesidades de la organización, utilizando estrategias corporativas que implican la actualización del modelo de negocio, su cultura organizacional y sus habilidades frente al sector económico al que pertenezca, con esto, se debe encontrar un punto de equilibrio óptimo entre el valor que se aporta a la empresa en una forma organizada y atenta a los diferentes cambios que se pueden producir en el entorno, aprovechando al máximo los recursos tecnológicos mediante una prospectiva para el futuro de la organización.

Por otra parte, se propone mediante la utilización de la metodología del Balanced ScoreCard, la realización de estrategias en los cuatro sectores fundamentales de una organización, los cuales son: el área financiera, el área de clientes, procesos internos, el área de desarrollo y crecimiento, para que, en función de los resultados obtenidos para la propia organización, se logre determinar tanto el alcance como

los objetivos planificados, alineando desde el principio los estándares apropiados que contribuyen a la obtención de resultados y la medición de indicadores para valorar y evaluar tanto correcciones como mejoras en la organización.

2. INTRODUCCION

Con el fuerte desarrollo empresarial que se ha presentado en los últimos, las organizaciones han debido adaptar sus propuestas de actividad, producto y servicios a las exigencias y necesidades que ha presentado el entorno que las rodea, lo cual las ha motivado a encontrar la fuente de inspiración para aprender y adaptarse a los cambios, los cuales surgen con el día a día. En este orden de ideas, sin importar el sector al que pertenezcan, las organizaciones se han encontrado con la necesidad de gestionar una dimensión de crecimiento, como parte del seguimiento y aprendizaje el cual surge de los cambios que suceden a su alrededor, con esto, llega la planeación estratégica a las empresas, con el fin de optimizar los recursos que presenta una organización, dado que, esta es una actividad racional que tiene por objeto tanto decidir cómo analizar la situaciones que se presentan en una empresa para transformar la dirección que se encuentra en la actualidad y establecer una frontera para generar determinadas alternativas de crecimiento en condiciones futuras.

Teniendo en cuenta los anteriores argumentos, se ha desarrollado la presente propuesta técnico operativa para el hospital Hernando Quintero Blanco, como una guía metodológica para la implementación de un proceso de planeación estratégica de tecnologías de información utilizando la metodología Balanced ScoreCard, por tanto, esta guía está dividida en tres partes, en la primera se exponen las generalidades y conceptos relacionados con el uso y aplicación de la metodología de trabajo, asimismo, tanto los beneficios como los objetivos de la propuesta.

En la segunda parte, se expondrá el sistema de gestión de calidad soportado bajo la metodología del BSC (Balanced ScoreCard) el cual será utilizado en el hospital Hernando Quintero Blanco. Con esto, la empresa responderá cuestionamientos como: ¿Qué quiere el hospital Hernando Quintero Blanco con la implantación del proceso? y en segundo lugar ¿Para qué lo quiere?, ¿qué espera del mismo?; por otra parte, es necesario que la organización reconozca con que capacidades y recursos cuenta al inicio y por tanto qué necesidades tiene para un proceso de implementación el cual sea sostenible en el tiempo, asegurando resultados y causando impacto.

En la tercera parte, se entrega el plan de implementación del Balanced ScoreCard apoyado bajo el proceso de planeación estratégica de tecnologías de información demostrando la aplicación de estrategias prospectivas que debe aplicar el hospital Hernando Quintero Blanco desde su práctica en los procesos para los distintos ámbitos de la organización, mostrando sus resultados e indicadores de gestión.

3. GENERALIDADES

Con el fuerte crecimiento tecnológico y los grandes avances presentados a nivel mundial, el entorno empresarial cada vez es más dinámico; el mundo de los negocios siempre ha sido complejo, presentando cambios en el qué hacer y cómo hacer las cosas. Esto se ha exhibido debido al acelerado desarrollo tecnológico, lo que, ha traído un ciclo de vida de los productos más corto, sistemas humanos más complejos, y un aumento de la competitividad e incertidumbre en las empresas.

Es por esto, que una característica de los sistemas complejos es su imprevisibilidad, por más que se tenga una visión de cómo se comporta el entorno, las múltiples interacciones de las variables o elementos producen cambios a nivel organizacional, los cuales son difíciles, tanto de percibir como de predecir. Considerando esto, en el pasado la tendencia de la gestión era estar regidos por normas y procesos para evitar los errores en el rumbo de las organizaciones, pero hoy día a nivel empresarial, debemos enfrentar

el cambio que se ha presentado con las tecnologías de información, en diversas situaciones, para adaptar a la organización a lo que no se puede prever y aprender a gestionar la incertidumbre en todos los procesos

Avanzando en este razonamiento, existen experiencias de muchas organizaciones en distintos países que han sabido aprovechar de forma oportuna los cambios en su entorno tecnológico, es por esto, que las consecuencias de ese aprovechamiento, se han visto reflejadas en el diseño de estrategias de diferenciación para la creación de propuestas de valor, logrando que las industrias generen innovación al transformar ese conocimiento en riqueza.

3.1 PROPUESTA TECNICO OPERATIVA

3.1.1. Que es el Balanced ScoreCard

El balance ScoreCard (BSC), es una herramienta desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan que permite el enlace de estrategias y objetivos puntuales para un organizado desempeño en cualquier empresa, que debe su aparición a la necesidad de gestión a finales de siglo, puesto que la inestabilidad de un mercado ampliamente intervenido por la tecnología mostro fallas en el sistema financiero de las entidades, por esto se implementa el método BSC con el fin de enfocarse en aspectos relevantes como lo son la calidad y los clientes, pero añadiendo datos tan importantes como los son el carácter de los servicios, los recursos, las estrategias es decir el funcionamiento integral de la empresa. (García García, 2011).

En este sentido, el origen de este libro se fundamentó en la inquietud de sus autores acerca de los múltiples esfuerzos realizados por varias empresas para la medición de los resultados y por otra parte en la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación o rendimiento empresarial basada en indicadores netamente financieros se estaban volviendo obsoletos, por cuanto el resultado logrado en los mismos era más un efecto que una causa y eran

obstaculizados por la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

En este orden, el Cuadro de Mando Integral (CMI-Balanced ScoreCard), está organizado en cuatro perspectivas precisas:

- La financiera.
- La del cliente.
- La de los procesos internos.
- La innovación y formación.

Por otro lado, las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica a largo plazo, y estructura central organizativa de sus procesos, utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo conocimientos de gestión decisivos, ya que el verdadero valor del cuadro de mando aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores a un sistema de gestión, convirtiéndose en la estructura para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Así mismo, el Balanced ScoreCard llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia, paralelamente, los procesos de control de gestión alrededor del Balanced ScoreCard permiten que la empresa se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

A continuación, se presenta de forma detallada el despliegue de toda la metodología del Balanced ScoreCard para tener un mejor entendimiento al momento de aplicarla:

Actualización de la Misión y la Visión

Cuando construimos una casa, lo primero que hacemos es fijar los cimientos; luego nos encargamos del resto. En el caso de la implementación del Cuadro de Mando Integral, los cimientos equivalen a la misión y la visión de la empresa. Estos dos elementos son el punto de partida para implementar cualquier tipo de proceso interno; en algunas ocasiones basta con retomarlos y aplicarlos; otras veces es necesario replantearlos y actualizarlos según las exigencias propias de cada contexto. La misión y la visión de una empresa responden preguntas como qué tipo de negocio somos y qué es lo que realmente buscamos.

Análisis Externo e Interno

Es imposible aplicar el Cuadro de Mando Integral sin antes haber realizado un análisis tanto interno como externo de las organizaciones. La herramienta más empleada al respecto es el DOFA, la cual visibiliza las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de los negocios en su respectiva área. De este análisis se deriva el marco propicio para que cada empresa pueda desarrollar sus estrategias a corto, medio o largo plazo.

Definición de Objetivos Estratégicos

El cuadro de mando integral plantea cuatro perspectivas básicas para la gestión eficaz de procesos: finanzas, clientes, procesos internos e innovación. En cada una de ellas se deben establecer las prioridades y los objetivos que la empresa persigue. Estos deben estar relacionados y la suma de las cuatro perspectivas debe arrojar el grueso de la estrategia organizacional. Algunos ejemplos son:

- **Finanzas:** liquidez, flujo de caja, inversiones, financiación.
- **Clientes:** cuota de mercado, niveles de satisfacción, política de devoluciones.

- **Procesos internos:** proveedores, reducción de costes, ciclos de fabricación.
- **Innovación:** selección de personal, clima laboral, formación.

Elección de indicadores

Se trata de una de las fases más importantes del proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral. En ella, los objetivos que hemos planteado durante las primeras etapas deben convertirse en indicadores de medición, es decir, en elementos que nos ayuden a cuantificar o calificar si lo llevado a cabo ha sido exitoso o, por el contrario, no ha cumplido con nuestras expectativas. Lo ideal es que haya 2 o 3 indicadores por cada objetivo; si elegimos más, lo más probable es que se perjudique la estrategia y que la información deje de ser fiable y útil. Recuerda, no por tener más indicadores obtendremos mejores resultados; la clave está en definir los más eficaces.

Seguimiento y monitorización

La implementación no acaba con las acciones que conforman la estrategia. Es importante llevar a cabo un proceso de seguimiento y documentación de lo que se ha alcanzado a lo largo de la implementación del Cuadro de Mando Integral. La información allí consignada será de gran ayuda para la implementación de otros procesos similares o para la actualización del mismo.

3.1.2 BENEFICIOS DEL BALANCED SCORECARD EN LAS ORGANIZACIONES

El Balanced ScoreCard nació para organizaciones con ánimo de lucro, pero la simplicidad del concepto y la utilidad que comporta como herramienta de gestión ha hecho que se adaptara a todo tipo de organizaciones. Por tanto, esta herramienta tiene una gran flexibilidad en cuanto a su metodología, permite adaptarlo a todo tipo de empresas. Además de las organizaciones con ánimo de lucro, puede ser

utilizado por empresas de carácter social, administraciones públicas, profesionales liberales, centros de investigación, etc.

En este sentido, la visión que una empresa tenga sobre su negocio o la estrategia que tenga implementada para desarrollar, forma la hoja de ruta para encaminar el trabajo individual o en grupo en pro de conseguir las metas corporativas. Por otro lado, es necesario elegir una estrategia adecuada para que la empresa sea exitosa y consiga sus objetivos, siendo un primer paso bastante complicado.

En este punto, es donde debemos acudir al Balanced ScoreCard como una herramienta de beneficios, ya que convierte la estrategia de negocio seleccionada en un conjunto de medidas puntuales para que los integrantes de la empresa actúen, lo que a su vez permite consolidar un sistema efectivo de gestión y medición, organizando y analizando la información arrojada por el seguimiento del cumplimiento de los objetivos, lo que permite obtener ciertos resultados precisos durante el desempeño o funcionamiento generando un entendimiento del por qué están dándose estos resultados y lograr conocer de forma clara las acciones puntuales que forman una estrategia de negocio que sirve o no para conseguir las metas establecidas por la organización.

A continuación, se presentan los beneficios que provee la metodología del Balanced ScoreCard:

Alineación de la organización

El Balanced ScoreCard permite alinear a los trabajadores de la empresa por medio de la visión estratégica que tenga la empresa. Los colaboradores deberán entender de una forma mucho más fácil la visión que tiene la organización de su negocio y sabrán que con el desarrollo de su trabajo y con los aportes individuales que se realizan se pueden convertir la visión en una realidad.

Comunicación de metas y resultados

El Balanced ScoreCard permite mejorar la comunicación interna en las empresas y es la llave para que los colaboradores sepan realmente cuales son las metas grupales que persiguen las compañías y las

individuales que deben conseguir cada uno de ellos. De la misma forma, el avance en el cumplimiento de las metas se debe comunicar.

Visión estratégica

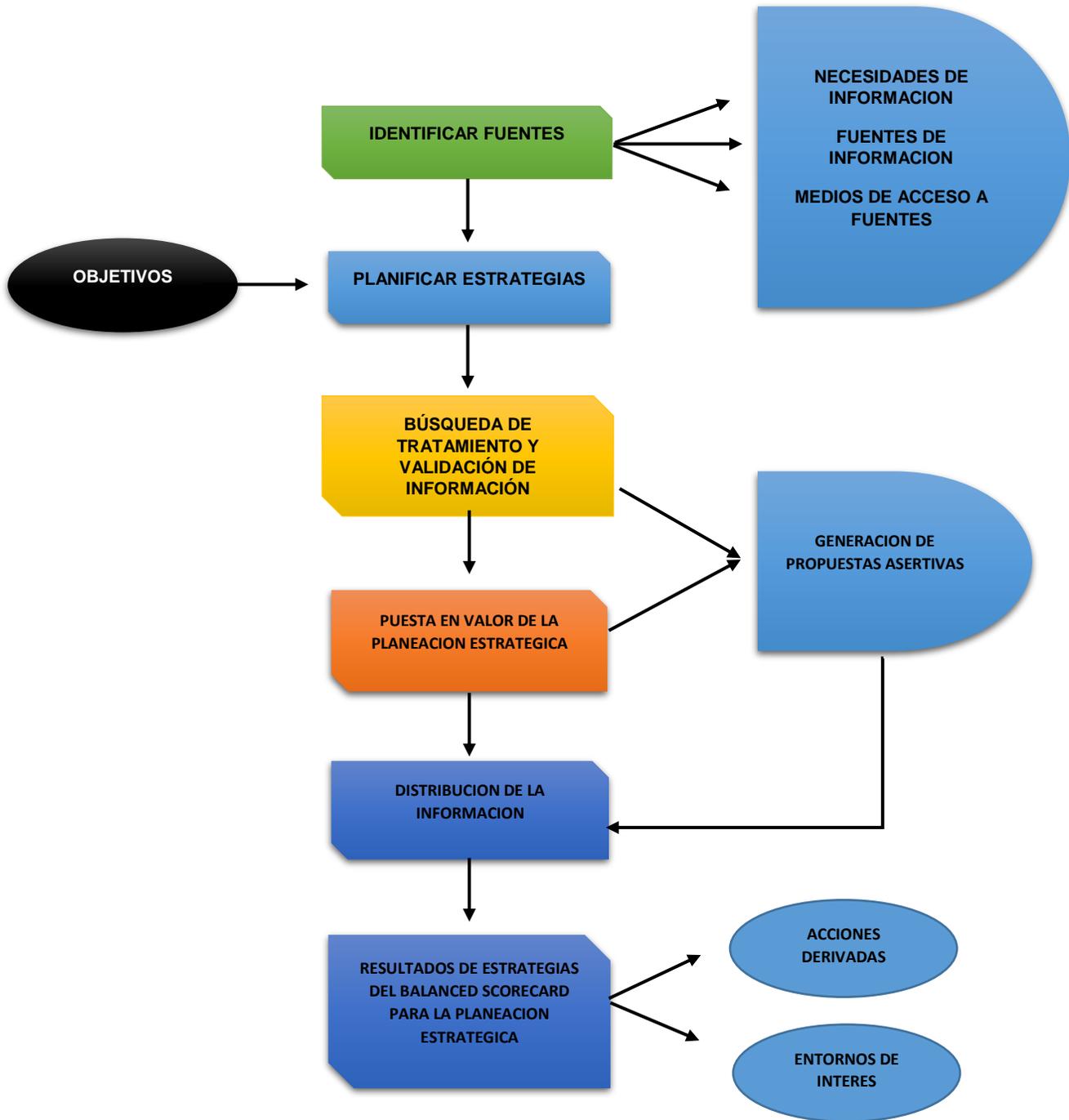
El Balanced ScoreCard permite traducir la visión de la organización y las estrategias que han diseñado las directrices para conseguir los objetivos, en acciones y medidas reales que sirven para alcanzar las metas y dictan la pauta para que cada colaborador desarrolle su trabajo en la empresa, lo que puede ser medido y gestionado para saber si lo que se está llevando a cabo es correcto o no.

Análisis y resultados

La amplia y detallada información que produce el Balanced ScoreCard con respecto al desempeño y al cumplimiento de metas de cada colaborador y de cada departamento de la empresa permite y exige mejorar la capacidad del análisis de los directivos y de los encargados del proceso. Esto se ve reflejado en el futuro, ya que los resultados y la consecución de las metas deben ir mejorando en cada medición según el análisis preciso y las medidas que se adopten en cada una de las evaluaciones previas.

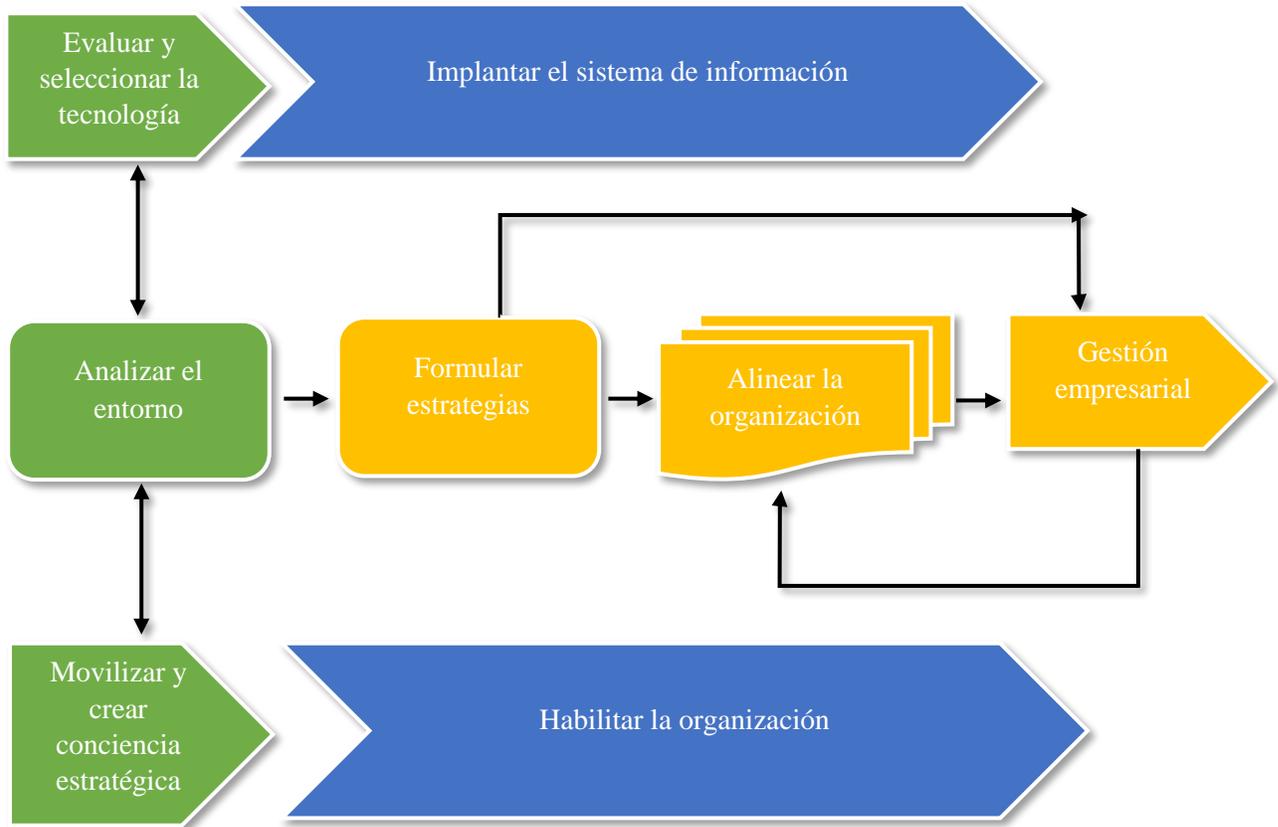
La implantación de Balanced ScoreCard genera beneficios en la empresa y es una medida fundamental para poder evaluar el desempeño de los colaboradores, para identificar los errores de gestión y corregir a tiempo las acciones, e incluso redefinir las estrategias si es necesario, con el fin de conseguir las metas previamente establecidas.

3.1.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA TECNICO OPERATIVA



Fuente: elaboración propia, 2019

4. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA METODOLOGIA APLICADA



Fuente: elaboración propia, 2019

5. PROBLEMAS DE USO Y APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

FASES DE IMPLEMENTACION DEL CMI	PROBLEMAS
Fase I: Inicio del BSC	
<ul style="list-style-type: none"> • La dirección debe sentir la necesidad de introducir un nuevo sistema de gestión • Apoyo a la dirección • El sistema es requerido para ejecutar la estrategia y añadir valor a la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja prioridad atribuida a la implementación del BSC por parte de la alta dirección • Implementación del BSC requiere más tiempo y esfuerzo que lo esperado • Los recursos y la capacidad disponible son insuficientes para la implementación del BSC

	<ul style="list-style-type: none"> • La organización se encuentra atravesando una fase de inestabilidad • No existen objetivos claros
Fase II: Selección del equipo	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir el equipo o la persona responsable del desarrollo del BSC • Promoción del sistema y divulgación de la información 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de implicación de la dirección • Insuficiente implicación de los gestores intermedios y operativos • Falta una actitud positiva respecto al BSC por parte de los miembros de la organización
Fase III: Construcción del BSC	
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implantación del BSC 	<ul style="list-style-type: none"> • Las Tecnologías de información de la empresa no soportan adecuadamente la implementación del BSC
	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la organización no han adoptado un estilo de gestión correcto • La organización no tiene una estrategia clara y comprensible • Dificultad para definir los factores críticos de éxito
FASES DE IMPLEMENTACION DEL BSC	PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo e implantación del BSC 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento y competencias • Los indicadores clave de desempeño no se encuentran vinculados a las responsabilidades de los departamentos y equipos • Existencia de muchos indicadores clave de desempeño • Medición de los indicadores clave de desempeño equivocados • Resistencia de los miembros de la organización a la implementación del BSC • Insuficiente vinculación entre el BSC y el sistema de incentivos

	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de las relaciones causa-efecto
Fase IV: Utilización del BSC	
<ul style="list-style-type: none"> • Integración del BSC en las operaciones cotidianas 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una cultura de medición del desempeño • El BSC no se utiliza en la gestión cotidiana de la organización • El BSC no es actualizado con frecuencia • Dificultad para identificar los responsables por el desempeño alcanzado • Dificultad para obtener los datos necesarios para calcular indicadores de desempeño • Abandono después de un cambio en la gestión • No se esperan obtener grandes beneficios con su implementación

Fuente: Elaboración propia, Balanced ScoreCard, Kaplan & Norton, 2019

6. PROCESO DE PRACTICA E IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD APOYADO BAJO EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION

MATRIZ FODA DEL PROCESO

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS POSITIVOS	<p>Aumentar la imagen institucional.</p> <p>El hospital Hernando Quintero Blanco demuestra gran interés por mejorar su infraestructura tecnológica</p> <p>Aumentar la experiencia en el mercado que opera</p>	<p>Generar relaciones con entidades nacionales</p> <p>Ser una ESE de segundo nivel</p> <p>Tener líderes en cada area o unidad de negocios</p> <p>Generar estrategias de marketing (publicidad y propaganda) mostrando el portafolio de servicios del hospital Hernando Quintero Blanco</p>

ASPECTOS NEGATIVOS	<p>Proyectar las necesidades para mejorar la infraestructura tecnológica en el favorecimiento del uso de las TIC</p> <p>Contar con el liderazgo de la oficina de calidad</p> <p>Tener los servicios de salud habilitados</p> <p>Se cumple con la normatividad para la implementación de las estrategias</p>	<p>Formar parte del grupo de hospitales del país que estan avanzando en procesos de gestión de calidad.</p> <p>Tener varias unidades de negocios fuertes y que son identificadas por los empleados.</p>
	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>La alta rotación del personal desde lo asistencial hasta de servicios generales.</p> <p>Algunos manuales y procedimientos están en proceso de actualización.</p> <p>problemas de almacenamiento de datos, infraestructura poco avanzada, falta de CRM (Customer Relationship Management)</p> <p>inexistencia de seguridad de información</p> <p>falta de un ERP</p> <p>fallos en la seguridad de la información</p>	<p>Sectores que atiende tienen un riesgo relativo mayor.</p> <p>Los cambios gerenciales pueden atrasar los procesos de desarrollo e implementación de proyectos de infraestructura tecnológica.</p> <p>Manejo político de los cargos de la ESE.</p>	

Fuente: elaboración propia, 2019

APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	iniciativas	Metas
Objetivo financiero	<p>Aumentar el valor agregado de la organización</p> <p>Aumentar el crecimiento y</p>	<p>Lograr resultados financieros positivos y sostenibles.</p> <p>Optimizar el desarrollo con el uso de las TIC</p>	<p>generar capital social para el desarrollo del hospital</p>	<p>Mantener un índice saludable en la cartera de la organización</p> <p>mantener un índice de liquidez sobre la media nacional</p>

	<p>participación en el departamento</p> <p>Proporcionar un crecimiento sostenible de ingresos</p> <p>Desarrollar e implantar un proceso de gestión del cambio que permita la adecuación de las personas a las necesidades del hospital.</p>	<p>Aumentar la Rentabilidad sobre producción por línea de Portafolio de servicios</p> <p>Aumentar la rentabilidad por aportes de los asociados</p>		
Objetivo cliente	Satisfacer las necesidades de los clientes.	Mejorar la imagen de la organización.	Diseñar, implementar Y operar el sistema de Garantía de calidad	Aumentar los servicios de satisfacción accesibilidad y oportunidad
Objetivo procesos internos	<p>Lograr un enfoque de servicio en toda la organización.</p> <p>Identificación de oportunidades para mejora de procesos</p> <p>Compartir e incentivar las mejores prácticas a través de las TIC</p>	<p>Garantizar innovación orientada al cliente.</p> <p>Lograr eficiencia en administración.</p> <p>Adecuar los procesos claves a la propuesta de valor</p>	<p>Incrementar eficiencia en los procesos.</p> <p>Generar una efectiva gestión de comunicación</p> <p>Ampliar la participación en el mercado</p>	Disminuir La carga de Trabajo con ayuda de las TIC
Objetivos de desarrollo y crecimiento	<p>Aumentar el portafolio de servicios</p> <p>Desarrollar cultura organizacional de alto desempeño.</p> <p>Desarrollar la sustentabilidad como principio de gestión</p>	<p>Ampliar la infraestructura tecnológica</p> <p>Dotar de sistemas las áreas funcionales</p> <p>Aumentar el nivel de satisfacción de los usuarios con el uso y apropiación de las TIC</p>	<p>Fortalecer la infraestructura de servicios</p> <p>incentivar a los asociados y colaboradores en temáticas claves para el desarrollo, uso y apropiación de las TIC</p>	<p>Aumentar la productividad de los colaboradores y miembros de la organización</p> <p>aumentar la participación e interacción entre el hospital y el uso de las tecnologías de información</p>

Fuente: elaboración propia, 2019

ELECCION DE INDICADORES

Objetivos Financieros

- Llegar al mercado meta
- Crecimiento en participación de mercado

Lograr resultados financieros positivos y sostenibles.

Objetivos Clientes

Satisfacer las necesidades de los clientes.

Mejorar la imagen de la organización

Objetivos Procesos Internos

Lograr un enfoque de servicio en toda la organización.

- Garantizar innovación orientada al cliente.
- Lograr eficiencia en administración.

Incrementar eficiencia en los procesos.

Objetivos Desarrollo y Crecimiento

Desarrollar un portafolio innovador de productos.

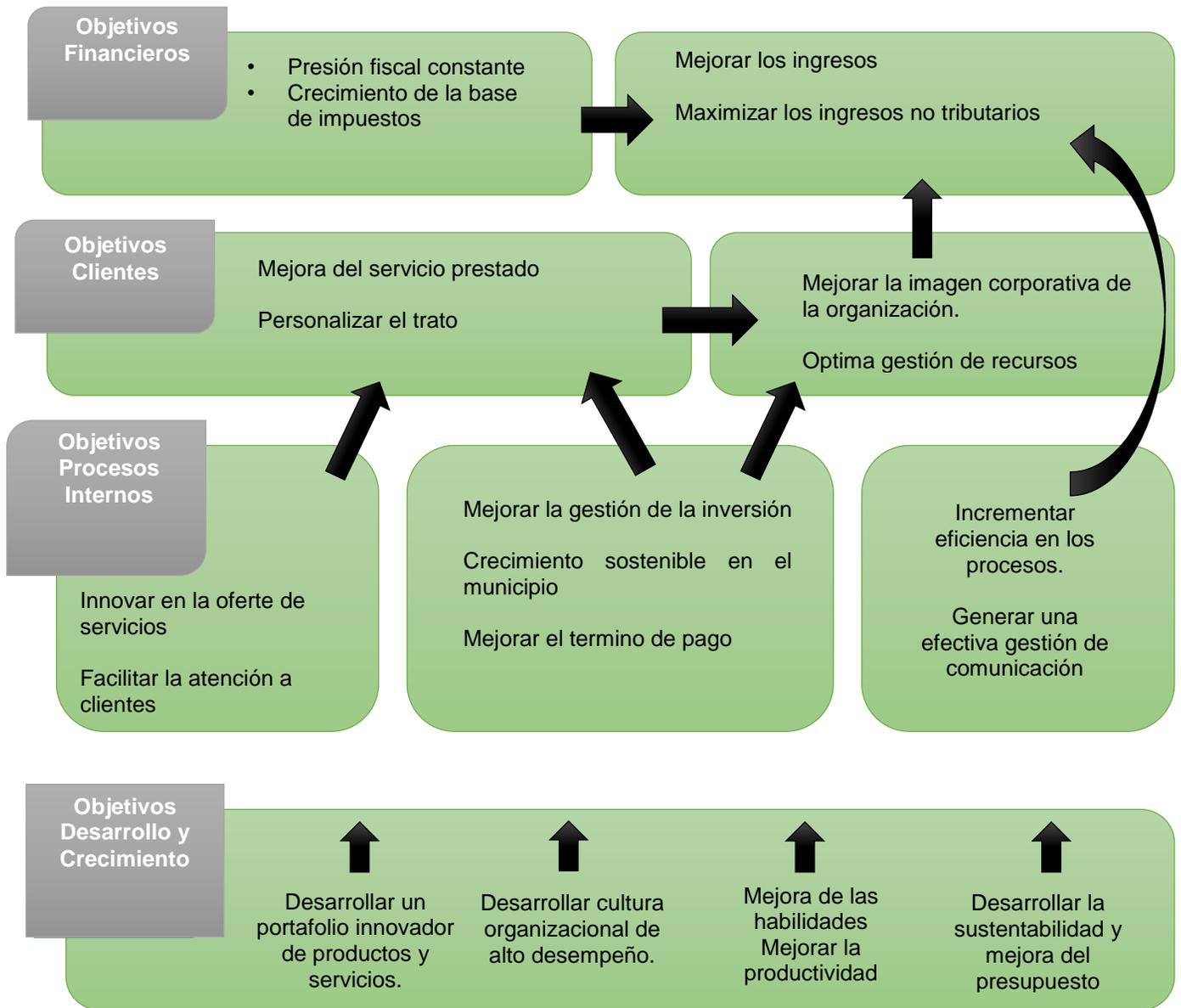
Desarrollar cultura organizacional de alto desempeño.

Ser reconocidos como referentes en el departamento

Desarrollar la sustentabilidad como principio de gestión.

Fuente: elaboración propia, 2019

MAPA DE RUTAS ESTRATEGICAS



Fuente: elaboración propia, 2019

RESULTADOS

La planeación estratégica de tecnologías de información es un proceso corporativo creado para facilitar el alcance de la situación deseada en el futuro por medio de estudios para diagnosticar factores críticos que puedan impedir el crecimiento corporativo de una organización. Es por esto, que se trata de establecer un camino que se debe seguir de forma sistémica a largo plazo, el cual está diseñado en el sentido de fortalecer la organización con la capacidad de interactuar mejor con los factores externos. En este contexto, es posible adaptar la organización a cualquier escenario reduciendo incertidumbres, en pocas palabras, la planeación estratégica de tecnologías de información es una brújula orientada hacia el futuro, sirviendo para comunicar tanto a los empleados como a la gerencia de la empresa lo que las diferencia de las demás y los principios que dirigen las decisiones de la misma.

Por tanto, con el estudio realizado se obtuvieron resultados favorables a través de los cuatro objetivos planteados en el trabajo de grado, los cuales son de suma importancia puesto que, cuando se trata del mercado de la salud es probable encontrar desequilibrios por la toma de decisiones que estas empresas presentan las cuales involucran la parte financiera, gestión humana, entre otros puntos clave de la organización, con esto, los resultados se visualizan a través del diagnóstico estratégico de la empresa los cuales se encuentran los lineamientos de inicio como son: misión, visión, análisis interno y externo, desarrollo de la postura estratégica y desarrollo de macro estrategias y macro políticas, las cuales están plasmadas en la elaboración del cuadro de mando integral o Balanced ScoreCard.

Para el objetivo número uno, se realizó una descripción de los procesos de la infraestructura tecnológica del hospital Hernando Quintero Blanco, en esta descripción se establecieron mediante una matriz las estrategias creadas en el proceso de salida de información, las cuales se deben aplicar en los diferentes sectores o áreas de tecnologías de información que presenta la entidad, mediante estas actividades se estableció en la institución un plan de acción el cual debe ser consultado por la gerencia del hospital quedando a consideración su posterior aplicación y retroalimentación.

Para el objetivo número dos del trabajo de grado, se realizó la planeación estratégica del área de talento humano, en la cual se contemplaron la articulación de estrategias, metas e indicadores, los cuales deben ser aplicados de forma constante en la organización, con el fin de integrar las prácticas de recursos humanos y preparar a la organización para lograr sus metas. Por tanto, la realización de este plan fue un proceso dinámico que desarrollo la capacidad de las organizaciones para fijarse objetivos en forma conjunta donde se observa, analiza y se anticipa a los desafíos y oportunidades presentadas tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas mediante la aplicación final en el apartado procesos internos del Balanced ScoreCard.

Por consiguiente, para el objetivo número tres del trabajo de grado, se realizó la planeación estratégica para el área de gestión de calidad del hospital Hernando Quintero Blanco, la cual está enmarcada dentro de la planeación estratégica global de la empresa, por tanto, es un punto fundamental en ella, sus objetivos son compartidos y referenciados en la visión y el mando de gerencia que presente la empresa, obteniendo como resultado de esta planeación estratégica la incorporación de estrategias planificadas dentro del parámetro calidad. En este orden, cabe mencionar que para que esto funcione de manera adecuada, los miembros del equipo directivo de la empresa deben mejorar su conceptualización en administración de calidad, y cómo influyen estos factores en las decisiones de la empresa, para establecer una retroalimentación de las estrategias plasmadas en el Balanced ScoreCard.

Por último, para el objetivo número cuatro del trabajo el cual representa la propuesta técnico operativa que incluyo la realización del cuadro de mando integral o Balanced ScoreCard con las diferentes estrategias corporativas diseñadas para la organización, en donde se concretó con la entidad tomar la iniciativa en el proceso de transformación de la teoría a la práctica, dado que, este sistema permite el acompañamiento de las principales variables del hospital, facilitando la gestión de estrategias en sus cuatro perspectivas, por medio de esto, se plasma el monitoreo de cada estrategia mediante el control de evaluación.

Es importante mencionar, que este proceso es a largo plazo para obtener un crecimiento y unos resultados favorables, por tanto, se necesita realizar en la institución una reingeniería de procesos, dado que, hay procesos que son obsoletos para las condiciones en que se debe implantar el modelo de planeación estratégica de tecnologías de información, lo cual implica que, para que el proyecto funcione de forma adecuada queda a consideración del hospital Hernando Quintero Blanco la retroalimentación constante de las estrategias creadas en el Balanced ScoreCard.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La realización de este trabajo de grado partió del reconocimiento de distintos autores referenciados, los cuales expresaron el impacto causado en el uso de herramientas y metodologías presentadas en los procesos de planeación estratégica de tecnologías de información en una organización, la cual garantiza métodos, cambios de entorno, posibilidades de acción o reacción a la adaptación de nuevas tecnologías donde el desarrollo, la productividad y el crecimiento gerencial hacen parte del día a día en toda empresa, es por esto, que en este trabajo de grado titulado: Planeación estratégica de tecnologías de información para el hospital Hernando Quintero Blanco, se pudo evidenciar el desarrollo de la metodología del BSC en conjunto con la metodología PMBOK, donde se obtuvieron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Como primera medida, en la descripción de los procesos de la gestión de la infraestructura tecnológica de acuerdo a lo establecido por la entidad pública, se realizó una matriz donde se identificaron los procesos tecnológicos que se deben aplicar en la entidad, en conjunto con las actividades y las estrategias de salida para implementar el inicio del proyecto, esto se realizó con el fin de que para el hospital Hernando Quintero Blanco existieran estímulos de apoyo para establecer una mejora continua en los sistemas gerenciales utilizando la integración de las tecnologías de información y comunicación, con esto, la organización ha logrado posicionarse en una frontera tecnológica y competitiva, utilizando los recursos más

representativos de la planeación estratégica como son: liderazgo, análisis, gestión de la información, planificación, utilización de recursos humanos como tecnológicos, aseguramiento de la calidad de productos o servicios, resultados de calidad y satisfacción del cliente, lo que logro marcar una diferencia entre las demás entidades prestadoras de servicios de salud asociadas a la región; por tanto, se recomienda:

1. Retroalimentar la teoría establecida en cada uno de los procesos tecnológicos que se aplican en la planeación estratégica, para tener una continuación de los procesos generados en el desarrollo del trabajo de grado.

Como segunda medida, en el diseño del plan estratégico para la gestión de recursos humanos el cual esta soportado bajo la metodología PMBOK, se escogieron las estrategias más representativas para el desarrollo de esta parte de la empresa, la cual es un punto fundamental que debe tener una aplicación de mejora continua en la organización, donde el desarrollo de nuevas estrategias permitieron elaborar una organización en la empresa y establecer un futuro con razonamientos claros encaminando a la empresa a aumentar la productividad en sus procesos gerenciales. Por tanto, este plan fue un proceso dinámico en donde se plasmó mediante un análisis visual la realidad interna de la empresa y como se puede ayudar a establecer un crecimiento de las condiciones internas y externas mediante el uso de la metodología PMBOK.

Como tercer punto, en la construcción del diseño del plan estratégico de la gestión de calidad soportado bajo la metodología PMBOK, se establecieron las estrategias las cuales van a permitir que en una organización como el hospital Hernando Quintero Blanco, donde no existía un acuerdo unánime, faltaba la adecuación de una infraestructura tecnológica, no existían procesos adecuado en la gestión de calidad y requería del control de muchos de sus procesos gerenciales, aumente su productividad empresarial con esta planeación estratégica de gestión de calidad, el cual es un modelo de aprendizaje de acción –

reacción, siendo enriquecedor para la entidad lo cual implica el cumplimiento de las metas establecidas en sus indicadores, por tanto, se recomienda:

1. Seguir utilizando el plan estratégico de gestión de calidad, dado que, si los procesos se retroalimentan, los índices de productividad pueden seguir en aumento, lo que ocasiona mayores ganancias para la organización.

Por último, en la formulación de la propuesta técnico operativa que incluyo la realización del cuadro de mando integral o Balanced ScoreCard con las diferentes estrategias corporativas diseñadas para la organización, en donde se concretó con la entidad tomar la iniciativa en el proceso de transformación de la teoría a la práctica, se realizaron dos procesos, el primero, corresponde a los planteamientos teóricos del proceso de planeación estratégica de tecnologías de información utilizando en Balanced ScoreCard y como segundo se estableció el plan de implementación del proceso explicando mediante la elaboración del cuadro de mando, el diseño de las rutas estratégicas, la elección de indicadores, la generación de los objetivos de la propuesta y la aplicación del diagrama de flujo de la metodología aplicada, en donde se evalúa la selección de la tecnología, se analiza el entorno y se moviliza la conciencia estratégica en la organización, concluyendo que en el desarrollo de la gestión de procesos productivos se añade un gran valor a la organización, lo que genera una mejora continua mediante el uso de las tecnologías de información a partir de métodos sistemáticos, brindando mayores elementos para orientar decisiones estratégicas y una excelente practica gerencial.

Del mismo modo, se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. Retroalimentar los procesos de la metodología que se implanto en el paso a paso de la propuesta técnico operativa para garantizar la mejora continua en la organización

2. Así mismo, no es sencillo estar preparados con todas las fuentes de información necesarias, por lo tanto, se recomienda atender los temas de atención prioritaria y la necesaria optimización de recursos que impone la gestión empresarial. Es por esto, que desde esta propuesta técnico operativa, se hace un llamado al ajuste y la retroalimentación de los procesos realizados para establecer un equilibrio a partir de los temas proyectados.

BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

- ARIAS MUÑOZ, J; HERNÁNDEZ CALDERÓN, G. (2011) Gerencia y Competencias Distintivas Dinámicas en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. *Revista Gerencia, Política y Salud*, volumen 14, 10-12, Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=54571508>
- Álvarez Hernández, F., & Leite, J. (2003). *Um Balanced ScoreCard para hospitais: algunos indicadores.*, Punta del Este, Uruguay, VIII Congresso do Instituto Internacional de Custos
- Ana Sainz, J. R. (2004). Elaboración de un cuadro de mandos para la gestión clínica en un hospital. *Revista de Calidad Asistencial*, volumen 35, pp 5-10.
- Andres Gonzalez (2011) *Gerencie.com*, Lugar de publicación: revista Gerencie on line, recuperado de: <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>
- Bastidas, E., & Ripoll Feliu, V. (2003). *UNA APROXIMACION A LAS IMPLICACIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PUBLICO*, Caracas, Venezuela, Editorial Compendium
- CARRIONI, C. A., HERNÁNDEZ, M. L. & MOLINA, M. G (2011). La Autonomía de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS): Más un ideal. *Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública*, volumen 14, pp 36-37 Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=12025210>. ISSN (Versión impresa): 0120-386X.
- Carretero Alcántara, L. (2000). *Herramientas para la Gestión Clínica. Gestión Hospitalaria*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Salud
- Definicion.org, (07/03/2012), Definición de Estrategia, Descripción de conceptos claves sobre la estrategia en las organizaciones, Recuperado de: <http://www.definicion.org/objetivo>
- Definicion.org, (07/03/2012), Definición de Indicador, Descripción de conceptos claves sobre los indicadores que se deben implantar en la gestión empresarial, Recuperado de: <http://www.definicion.org/indicador>

Definicion.org (07/03/2012), Definición de Objetivo, Descripción de conceptos claves sobre los objetivos que se deben plantear en una organización, Recuperado de: <http://www.definicion.org/objetivo>

EGE GARIZABALO, Lissete Marcela, (2006) *Diseño organizacional Coomultrasan Multiactiva – Bucaramanga*, Tesis de pregrado Ingeniero Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ingenierías y Administración. Facultad de Ingeniería Industrial, Bucaramanga.

Cruiz, D., (23/09/2011) Formulación estratégica empresarial, Lugar de publicación: Formulación Empresarial, Recuperado de: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>

Gerencie.com (07/03/2012), Diferencia entre meta y objetivo, Descripción de la diferencia existente entre meta y objetivo organizacional, Recuperado de: <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>

Gestión empresarial. (08/03/2012), El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional, Descripción del proceso de evolución y conceptos claves de la planeación estratégica tradicional, Recuperado de: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm>

Gil, D. N. (junio de 2010). El uso del cuadro de mando integral y del presupuesto en la gestión estratégica de los hospitales públicos. *Gaceta Sanitaria*, 24, pp. 220-224.

González Sánchez, B., López-Valeiras Sampedro, E., & Gómez Conde, J. (2011). *El Cuadro De Mando Integral en el Sector Sanitario Español*, Pontevedra, España, Editorial RIGC

H.I Ansoff (1983), *El planteamiento estratégico*, Madrid, España, Editorial Trillas.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *El cuadro de mando integral*, New York, Estados Unidos de América, Editorial Unidad de Conocimiento.

MENDEZ GALVIS. E. T., (2009), *Formulación estratégica, diseño y elaboración de manual de funciones y de calidad del Grupo Siatec LTDA*. Tesis de pregrado ingeniero industrial, Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ingenierías y Administración. Facultad de ingeniería industrial. Bucaramanga.

NAVAS ALMEIDA, M (2002), *Estudio estratégico y de mejoramiento de los procesos desarrollados en la Cámara de Comercio de Bogotá*. Tesis pregrado Ingeniero Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ingenierías y Administración. Facultad de Ingeniería Industrial, Bucaramanga.

PIMIENTO CONSUEGRA, J. C, TORRES CASTRO, L., (2012) *Planeación como soporte para la Eps compartida*, Tesis de Pregrado, recuperado de:
http://bdigital.ces.edu.co:8080/dspace/bitstream/123456789/352/2/Planeacion_soporte_para_gerencia_eps.pdf

STEINER, G A., (1983) *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. México, D.F, México, Editorial Continental

SUAREZ GIL, E, ALTAHONA QUIJANO, T. (2012), *Planeación estratégica en las Pymes*, Tesis de pregrado, Recuperado de
http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion_mipymes.pdf