

**Formulación plan prospectivo estratégico para la variable Gestión de procesos para
el mejoramiento competitivo de la Clínica Cristo Rey de la ciudad de Cali para
el año 2030**

Carolina Ayala

Director:

Juan Carlos Pilonieta

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Empresariales y de Negocio

Maestría en Administración en las Organizaciones

Cali, enero 11 de 2022

Resumen

La presente investigación tiene como título plan prospectivo estratégico para la variable Gestión de procesos de la Clínica Cristo Rey de la ciudad de Cali para el año 2030, este proyecto permitirá realizar un análisis inicial de los procesos claves de la clínica y generar alternativas de mejoramiento que le permita a la clínica mejorar sus procesos con sostenibilidad y sustentabilidad, así como convertirlos en elementos de alto valor para sus clientes tanto internos como externos aportando a los objetivos institucionales además le permitirá estar a la vanguardia en procesos innovadores y mejorando su competitividad.

Para la correcta aplicación de la estrategia prospectiva se hace necesario entender la organización haciendo una retrospectiva de la situación a evaluar, tener una información inicial que permita realizar un análisis de los procesos hasta el momento actual, de tal manera que se pueda alcanzar una base sólida y certera de datos e información con los cuales se puedan crear los mejores escenarios y así encontrar las estrategias apropiadas que logren con el alcance de los objetivos trazados.

Con el fin de alcanzar los objetivos que se plantearon en la presente investigación se aplicaron todos los procesos de investigación y toma de información buscando la misma desde la fuente primaria que es la propia Clínica. Se emplearon actividades como la revisión de la documentación proporcionada por la entidad, se aplicaron encuestas al personal autorizado por la Clínica para participar del proceso, de igual manera se aplicaron entrevistas con personal clave y de dirección. Finalmente se aplicaron las matrices DOFA y SMIC para el procesamiento de la información encontrada.

Palabras claves: prospectiva, estratégico, sustentabilidad, procesos, desperdicios.

Abstrac

The title of this research is the strategic prospective plan for the process management variable of the Cristo Rey Clinic in the city of Cali for the year 2030. This project will allow an initial analysis of the key processes of the clinic and the generation of improvement alternatives that It allows the clinic to improve its processes with sustainability and sustainability, as well as convert them into elements of high value for its internal and external clients, contributing to institutional objectives, and it will also allow it to be at the forefront of innovative processes and improve its competitiveness.

For the correct application of the prospective strategy, it is necessary to understand the organization by looking back on the situation to be evaluated, to have initial information that allows an analysis of the processes up to the present moment, in such a way that a solid base can be reached. and accurate data and information with which the best scenarios can be created and thus find the appropriate strategies that achieve the scope of the objectives set.

In order to achieve the objectives that were raised in the present investigation, all the research and information gathering processes were applied, seeking the same from the primary source that is the Clinic itself. Activities such as the review of the documentation provided by the entity were used, surveys were applied to the personnel authorized by the Clinic to participate in the process, in the same way interviews with key personnel and management were applied. Finally, the DOFA and SMIC matrices were applied to process the information found.

Keywords: prospective, strategic, sustainability, processes, waste.

Tabla de Contenido

Introducción.....	7
Antecedentes.....	8
Planteamiento Del Problema.....	9
Justificación.....	12
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Marco Teórico.....	15
Metodología.....	20
Tipo de Estudio.....	20
Desarrollo de la Investigación.....	23
Análisis de la situación actual de la Clínica Cristo Rey.....	23
Análisis de los hallazgos de la matriz DOFA.....	26
Evaluación de la variable Procesos mediante la herramienta SMIC.....	28
Escenarios a partir del método cruz de Peter Schwartz.....	36
Cuadrante 1 superior derecho.....	37
Cuadrante 2 Inferior Derecho.....	38
Cuadrante 3 inferior izquierdo.....	39
Cuadrante 4 Superior Izquierdo.....	40
Conclusiones.....	41
Referencias.....	43

Listado de Gráficos

Histograma Extremos, Probabilidad de Nuevos Escenarios.....	28
Histograma de Sensibilidad de las Influencias.....	29
Histograma de Sensibilidad de las Dependencias.....	30
Direccionadores de Futuro.....	31

Listado de Tablas

Planteamiento de las variables propuestas para la investigación.....	17
Las variables o hipótesis objeto de análisis.....	24
Datos Simples por conjunto de expertos.....	25
Probabilidades Simples Netas de si Realización.....	25
Probabilidades Simples Corregidas.....	26
Reordenamiento de los Escenarios Probables.....	27
Análisis Morfológico.....	32

Introducción

De manera inicial se exponen las conclusiones de la investigación denominada, Plan Prospectivo Estratégico para la variable Gestión de procesos de la Clínica Cristo Rey de la ciudad de Cali para el año 2030, con fundamento en estrategias prospectivas de largo plazo. Para el alcance de los resultados esperados, se hace un acercamiento lo más fiel posible del estado del arte que evite una posible subjetividad frente al proceso de creación de escenarios, por lo que es necesario ser lo más imparcial posible a la hora de realizar los análisis correspondientes para finalmente se planteen los escenarios y las estrategias que faciliten el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones. (Ñañez, Caviedes, & Benavides, 2020).

La visión de futuro o como la prospectiva así lo requiere no puede ser producto de una corazonada o que parta desde la propia experiencia o que se sugieran los aspectos que quizá fueron exitosos en otras organizaciones, es importante ver a cada organización como una individualidad que responde a unos contextos muy diferentes a otras organizaciones, vistos desde la perspectiva interna y de su funcionamiento a diferencias de las fuerzas externas a las que se deben ajustar todas las actividades de la institución, sin perder su autonomía, lo que sí es importante reconocer lo vital de una excelente información (Armijos, Ortega, Simbaña, & Santillán, 2019, págs. 642-654).

Una vez finalizado todo el proceso de toma datos y levantamiento de información, se identificarán todas aquellas variables generadoras de cambio tanto los que favorezcan a la institución como las que no, de esta manera, se lograrán plantear escenarios confiables y ajustados más allá de la realidad que sean verdaderamente alcanzables y diferenciadoras, la tarea se facilita con el uso de las herramientas prospectivas.

Antecedentes

Las organizaciones, sin importar el sector en donde se encuentren tienen como finalidad generar un aporte social importante, no solo desde la entrega de un producto tangible sino también en los servicios que esta ofrece, mucho más relevante si estos tienen como componente principal la preservación de la salud y la vida, como es el caso de las instituciones médicas.

La finalidad de las instituciones de salud, dentro de los componentes y objetivos universales principales es el mejoramiento de la calidad de vida de sus usuarios; desde las diferentes teorías administrativas se han incorporado técnicas, herramientas y establecimiento de procesos en el que además se le incorpora a estos últimos no solo un componente de utilidad sino de humanización.

El marco teórico para esta investigación permite fortalecer la misma, no solo para entender los elementos conceptuales que abordan el tema, sino también el conocimiento de las prácticas de gestión de procesos para la generación de perspectiva de competitividad interna y por supuesto la generación de valor para la sociedad.

La razón por la que a las instituciones de salud cada vez se le hace una exigencia mayor frente a la implementación de sistemas eficientes, tanto en el campo de la prestación esencial de servicios, como la organización y la optimización de los procesos, es la necesidad de que cumplan con su objeto social a cabalidad. Es un fenómeno que pudo fácilmente haberse acentuado desde la apertura económica en la que se dio una apertura de fronteras y fue la oportunidad para que la competitividad y la supervivencia institucional de alguna u otra manera obligara a las organizaciones a replantear constantemente lo que hacen y como lo hacen siempre

enfocados en su fin social, aunque no se ha logrado encontrar un equilibrio entre el contexto humanístico y la búsqueda de riqueza.

Planteamiento Del Problema

Actualmente la institución cuenta con un recurso humano de alto nivel, además de un alto sentido de pertenencia por la institución, calificado y cualificado en cada una de sus especialidades tanto administrativas como operativas estas últimas comprenden a médicos, enfermeros, auxiliares, técnicos lo que permite la prestación de servicios de calidad y con alto sentido humano por los pacientes.

Todos los requerimientos resultantes de la operación normal de la clínica están respaldados con una solidez económica única, que genera confianza en la operatividad, sin embargo, hay algunos puntos específicos de alto nivel estratégico para la Clínica de las que se carece y que hacen parte integral de la presente investigación y las que se pretende intervenir creando las estrategias adecuadas para su fortalecimiento.

Otros procesos que presentan algunas dificultades son el proceso de compras, el cual no se realiza de manera adecuada generando altos niveles de inventario y obsoletos, por otro lado, no se hace una evaluación de proveedores que permitan optimizar tiempos, costos y disponibilidad de insumos médicos y medicamentos.

Una solución logística ajustada a los requerimientos internos frente a la cadena de suministro permite conocer de manera clara el estado de las operaciones necesarias para el buen manejo de stocks, reducción de los tiempos de espera y entrega vitales dentro de una entidad de salud lo que puede significar la recuperación total de un paciente o por el contrario sufrir los rigores de una mala atención. (Castillo, 2021)

No siendo estos los únicos inconvenientes por los cuales una entidad como la propuesta en la presente investigación, se hace importante también citar algunos otros hallazgos iniciales y

sobre los cuales se realizarán los análisis correspondientes y desde esos análisis plantear el plan prospectivo estratégico que permita mejorar de manera sustancial tal situación, dentro de estos factores a trabajar están, los problemas en las entregas de dotaciones a tiempo, las bases de datos no están actualizadas, ya que no existe un plan de actualización detallado. Acemi¹ en su publicación Gestión de desperdicios e ineficiencias en el sistema de salud, comenta que existe un alto nivel de desarticulación clínico-administrativa y de procesos, por lo que mantener unos KPI's que permitan medir las ineficiencias o desperdicios no es tan viable y por ende no es posible tener bases sólidas para una toma de decisiones acertada, afectando sólidamente la cultura de calidad, la atención y pérdidas significativas.

(Díaz 2020) en su artículo Lean Healthcare. Desperdicios en los procesos Lean, comenta que el costo de las ineficiencias de una institución suele ser del 25%, y las principales publicaciones manifiestan que es evitable en el 50%.

Por otro lado, José Luis Giménez, también docente de ESAN², indica que el objetivo principal de toda entidad de salud "incrementar la satisfacción de los pacientes". Así mismo señala que los altos niveles de satisfacción traen consigo un beneficio económico, la disminución y posible eliminación de estos desperdicios permitirá el desarrollo de ideas innovadoras para la plena satisfacción de los públicos de la institución.

De acuerdo con lo anterior se plantea para la presente investigación como formulación del problema la pregunta ¿Cuál es la importancia de diseñar un plan prospectivo estratégico de la

¹ ACEMI es una persona jurídica, de carácter gremial, sin ánimo de lucro, ubicada en Bogotá, Colombia. Fue creada en 1992, con el propósito de representar a las empresas privadas afiliadas que administran servicios de salud bajo las modalidades de Empresas de Medicina Prepagada, EPS de Régimen Contributivo y de Régimen Subsidiado y Ambulancias Prepagadas. (<https://www.acemi.org.co/index.php/inicio-acemi/acerca-de-acemi>)

² La ESAN es una escuela de negocios privada ubicada en la ciudad de Lima, Perú, en el distrito de Santiago de Surco

variable Gestión de procesos para el mejoramiento competitivo de la Clínica Cristo Rey de la ciudad de Cali para el año 2030?

Justificación

El desarrollo de la presente investigación se justifica en la pertinencia que tiene la aplicación de nuevas metodologías para la creación de escenarios futuros, una metodología que cada vez se convierte en una actividad propicia para hacer las organizaciones entidades más eficientes desde una base teórico-práctica evitando el empirismo, el sesgo y disminuyendo el nivel de incertidumbre.

Finalmente, lo que busca la organización es el cierre de brechas entre la situación actual de esta y el futuro deseable planteada en su visión, ajustando de manera más certera las actividades misionales, dinamizando de una forma más eficaz las funciones de cada uno de los actores de la organización.

En lo metodológico, la aplicación y práctica de las diferentes herramientas prospectivas, análisis de datos, y la revisión retrospectiva de los hechos relacionados a la variable investigada.

Desde la práctica, se pretende generar suficiente información, relevante, sencilla que aporte a la investigación científica y a la evidencia, sobre las implicaciones que tienen los estudios prospectivos, aplicación y alcance sobre las organizaciones cuando estas se ejecutan de forma correcta. Al mismo tiempo, se pretende mostrar el uso y manejo de las herramientas prospectivas con el fin de minimizar errores en su manejo.

De esta misma forma los resultados obtenidos, mostrarán los más cercano a la realidad, las posibles deficiencias a nivel institucional y como desde la revisión de antecedentes, se logran establecer escenarios posibles que quizá no se habían contemplado por parte de la institución, y que desde las técnicas prospectiva es posible implementar un plan de mejoramiento en la variable de estudio.

Por otro lado, esta investigación permitirá que se generen nuevas técnicas para la implementación de estudios prospectivos tendientes a abordar temas específicos potencializando aun más sus soluciones y mejorando sus resultados.

Se justifica igualmente desde lo disciplinar en la que se entrega al mundo científico una investigación digna de consulta, por la realización de un estudio serio, aplicado a una realidad institucional clara, y que pretende generar un conocimiento mayor del objeto de estudio y como el estudio prospectivo es bondadoso en la generación de resultados complementando el saber propio de expertos, llevando esta herramienta a un nivel superior

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan prospectivo estratégico de la variable Gestión de procesos para el mejoramiento competitivo de la Clínica Cristo Rey de la ciudad de Cali para el año 2030

Objetivos Específicos

Analizar la situación actual de la Clínica con el uso de la matriz DOFA. Que permita conocer el estado actual de la misma y específicamente en la variable procesos.

Aplicar la matriz SMIC, para determinar variables estratégicas y la creación de escenarios ideales evitando el empirismo en la construcción de los mismos.

Proponer escenarios futuros a partir del método cruz de Peter Schwartz proyectados al 2030, para incrementar la efectividad en la implementación de estrategias.

Marco Teórico

El marco teórico tiene como objetivo delimitar los temas que se involucran en la investigación, evitando así una y dispersión de los temas frente a los objetivos que se esperan de esta, por lo tanto, la fundamentación teórica permite enfocarse en los temas específicos fortaleciendo la base de la investigación que son los presaberes sobre el tema.

Godet, (2007) Define la prospectiva como:

“La anticipación para esclarecer la acción; dicha disciplina intelectual tiene que ver con ‘ver de lejos, largo y profundo’, pero también con innovación y conjunto, donde la visión global, voluntaria y a largo plazo, se impone para dar sentido a la acción”. (pág.10).

Para Godet, del futuro no se tienen mayor certeza por sus altos niveles de incertidumbre, sin embargo y dadas las condiciones actuales, aunadas a las tendencias y a los mismos propósitos y objetivos organizacionales, es posible construir un futuro, un escenario posible y que sea de manejo de la institución, por lo tanto y a pesar de la incertidumbre, e posible acercarnos a ese futuro deseable o ideal.

Así mismo, la OCDE, (2016) determina que la Prospectiva Estratégica, es un conjunto de hipótesis que se crean de manera sistemática, con el fin de hacer planteamientos de largo plazo en todos los aspectos que conciernen a la variable investigada y que al final se logren plantear los escenarios que aseguren los mejores resultados para la organización. (Pp. 18).

Todo plan prospectivo o que pretenda plantear escenarios futuros, debe contener al menos 3 cosas, una de ellas es la retrospectiva de la empresa, un análisis de la situación presente de esta con información real, identificable y medible y por último una visión de futuro, que lleve

consigo compromisos importantes sobre todo una actitud positiva frente a las tareas a realizar como también hacia una cultura de cambio. (Tapasco, 2021)

El análisis DOFA (SWOT por sus siglas en inglés) definida por Hill & Jones, (2009) permite entender cuál es la posición estratégica y competitiva de una organización, contemplando las variables propuestas para el uso de esta herramienta, tales como, Fortalezas y Debilidades que hacen parte de todos aquellos aspectos que se pueden identificar al interior de la organización. Por otro lado, las Oportunidades y Amenazas que hacen parte de las condiciones externas a la organización. Estas variables pueden determinar el nivel de respuesta que cada organización posee para ejecutar sus objetivos organizacionales. (Pp. 52)

Kotler & Armstrong (2012) afirman que todas las instituciones sin importar su actividad económica son responsables de mantener la visión sobre los cambios en los comportamientos sociales, las dinámicas económicas, los adelantos tecnológicos sin excluir los temas álgidos de la actualidad como los medios ambientales, de tal forma que puedan identificar factores que puedan favorecer la actividad, pero de la misma manera centrarse en aquellas que por el contrario pudieran atentar contra su estabilidad y sostenibilidad (Pp. 81)

En publicación realizada por el (Banco Finandina, 2019) se menciona sobre aquellos inconvenientes más comunes a la hora de plantear los objetivos y sus respectivas estrategias, la falta de análisis, evaluación y seguimiento no permite determinar si estos están encaminados y dando los resultados esperados, dentro de algunos de esos inconvenientes se pueden citar algunos como:

1. Se considera la planeación, pero no se consideran estudios previos o estos son superficiales o realizados por personas inexpertas.

2. Falta de evaluación y seguimiento del plan propuesto, en muchas ocasiones este último se centra únicamente en los resultados.
3. No se socializan los planes estratégicos o las estrategias o las actividades que van a ser implementadas lo que no permite que la organización trabaje en conjunto y se sumen esfuerzos.

Para proponer escenarios viables se hace necesario implementar actividades formativas, que le permitan a los involucrados, asimilar de manera correcta las propuestas resultantes de los análisis y las hipótesis planteadas, precisamente para que las tareas que se establezcan logren su objetivo innovador y de mejoramiento para que así mismo se clarifique el panorama para el alcance de los objetivos institucionales.

Es importante conocer y tener claridad sobre cuál es el estado y del momento en el que se evalúa la situación de la institución, que facilite confrontar esa realidad frente a los futuros deseables que le permitan identificar las posibilidades de largo plazo para entonces enfocar los esfuerzo sobre aquellos escenarios que le provean mayores beneficios y soluciones prontas.

Como se ha comentado a lo largo de este planteamiento, la creación de escenarios no es posible mediante corazonadas o conjeturas empíricas sino que por el contrario se basa en planteamiento de hipótesis que deben ser analizadas y evaluados bajo todas las condiciones que el entorno ofrece a las organizaciones, Para tal fin, se hace necesario que dichos análisis se haga por expertos en los temas propios a tratar así mismo como de personal perteneciente a la organización precisamente para evitar la subjetividad, o sesgo o caer en el facilismo de una toma de decisiones sin base informativa pertinente.

Además de la matriz DOFA ya comentada en apartado anteriores, es importante el uso de otras aplicaciones que faciliten el análisis y la obtención de resultados, estas otras herramientas hacen parte de la caja de herramientas de Godet. (Godet, 2019)

Para el presente proyecto se define entonces que es importante el uso de la Matriz SMIC. la SMIC (Sistema de Matrices de Impacto Cruzado). Esta matriz y el método de Impactos cruzados permite estudiar las probabilidades que tendrán los escenarios que por medio de la medición de los niveles tanto de dependencia como de interdependencia entre las variables o hipótesis, así mismo como la relación que pueden tener los eventos y las condiciones planteadas en las hipótesis, estas se analizan por parte de los expertos que intervienen, el análisis de expertos conlleva a darle un mayor nivel de coherencia a los datos recolectados, el análisis de los mismo y el posterior planteamiento de escenarios. (Godet, 2007, pág. 82).

De la misma manera es importante recalcar que para eliminar sesgos en el análisis de las hipótesis planteadas y alimentadas en la matriz, se hace necesaria la ejecución de un diagnóstico claro y abierto, la matriz en sí solo permite procesar la información que se le suministra, por lo tanto, esta información debe ser muy ajustada a la actualidad de la Clínica y los resultados obtenidos del procesamiento de los datos deben responder a un claro plan operativo con enfoque prospectivo.

Por otro lado, es claro que, para ejecutar un plan, además de un buen análisis y unos resultados ideales, se hace imperioso que detrás de todo este despliegue y para una ejecución sin demora y efectiva se debe contar con una directiva que no solo este de acuerdo con el plan y sus planteamientos sino que se debe contar con el poder de decisión, de lo contrario el plan será letra muerta, por lo tanto se necesita del trabajo mancomunado de directivos, operativo,

administrativos y por supuesto el más alto nivel jerárquico que dé continuidad de ejecución al plan.

Kepner y Tregoe (1969) Expone que las variables analizadas, las hipótesis planteadas deben tener dos miradas, una de ellas es la que pretende determinar el nivel de pertinencia para la propia organización, pero son dejar del lado la segunda mirada y es el impacto que tendrán las decisiones sobre el entorno de la misma, es decir, la medición de los impactos debe ser con una mirada holística e integral. (Pp. 211 - 222)

Finalmente, no debe crearse confusión entre un plan prospectivo y la planeación estratégica de la organización, por cuanto el primero es la visión de futuro y el escenario deseable al cual se quiere llegar, el plan estratégico son las acciones, actividades que se desarrollan para llegar a dicho futuro deseable, por lo tanto, ninguno de los dos se excluye o reemplaza al otro, por el contrario, deben ser complementarios y gestionarse de manera paralela, ambos deben ser tratados con el mismo nivel de importancia, integrarlos de manera inteligente será el reto de todos los que intervengan en la creación e implementación estos planes.

Metodología

Tipo de Estudio

- ✓ Enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo
- ✓ Estudio descriptivo que direcciona la investigación a que tenga calidad de la información requerida.

(Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014), define al estudio descriptivo como “la metodología que posibilita adelantar y adquirir conocimientos con mayor nivel de profundidad, en la que se señalan las conductas y las actitudes del objeto investigado, además permite realizar asociaciones entre las variables investigadas” (Pp. 92)

Tabla 1.

Planteamiento de las variables propuestas para la investigación

ACTIVIDAD	MÉTODO	FUENTE
Estado del Arte	Análisis estratégico	Documentos internos autorizados y fuentes secundarias.
Análisis situacional	DOFA	Entrevistas con personal clave de la variable procesos
Análisis de hipótesis planteadas	SMIC	Aplicación
Diseño de escenarios	Cruz de escenarios de Peter Schwartz	Reunión con Expertos
Diseño del Plan estratégico prospectivo	Plan Prospectivo	Reunión con Expertos

Fuente: Elaboración propia tomado de (Ñañez, Caviedes, & Benavides, 2020)

Se tendrán en cuenta las variables de acuerdo con su categoría de análisis, se determina entonces cuáles son esas variables dependientes y cuales las independientes

Variables Dependientes

Las variables dependientes son las categorizadas dentro del contexto diagnóstico, que para el caso de la investigación son todos los actores claves y autorizados por la institución para aportar desde sus competencias al análisis de la situación actual de la clínica y el análisis de las variables obtenidas y que se llevaran a las herramientas prospectivas propuesta como la matriz SMIC.

Al final estos mismos actores son los que ayudarán en la construcción de los escenarios ideales por tu nivel de conocimiento de los procesos objeto de estudio y las capacidades institucionales para alcanzar el fin propuesto.

Variables Independientes:

Hacen parte de este todos los demás aspectos de tipo externo y de los que la institución debe conocer y asumir sus normativas o lo que frente al objeto social de le Clínica Cristo Rey, estas corresponden a los aspectos legales, políticos y de órganos de control y regulación.

Población y Muestra

Empleados administrativos, operativos y de apoyo con influencia directa sobre la variable a investigar que para el presente proyecto será la Gestión de Procesos.

Diseño del Método

Para la continuidad de la investigación se propone el método deductivo, para (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018) el método deductivo como, “hipótesis preestablecidas, miden variables y su aplicación debe sujetarse al diseño concebido con antelación; al desarrollarse, el investigador está centrado en la validez, el rigor y el control de la situación de investigación” (Pp. 172).

Fuentes y técnicas de recolección de información

Con la aplicación de encuestas y entrevistas al personal clave y autorizado por la organización se recolectará la información primaria y de manera directa, llegando así a un conocimiento mucho más detallado y con alto nivel de certeza sobre la condición actual del proceso a investigar.

Todas las fuentes secundarias que permiten ahondar en el conocimiento de la aplicación del concepto prospectivo, así como conocer casos de éxito que puedan ser replicados pero ajustados a la realidad y capacidad de la organización para llevarlas a cabo.

Desarrollo de la Investigación

Análisis de la situación actual de la Clínica Cristo Rey

Para el desarrollo del análisis de la situación actual de la Clínica y específicamente en el área de procesos, se procedió con la caracterización del área con la recolección de la información del área administrativa de la clínica y los líderes de los procesos como también de las personas que ejecutan la mayor parte de las actividades, de esta forma se tendrá un panorama más realista frente a la condición actual de la clínica frente a esta variable.

Para obtener unas respuestas más orientadas a los requerimientos de la investigación se proponen unas variables más específicas o sub-variables, de tal forma que se evitara la dispersión de las respuestas de los que participaron en este primer acercamiento, estas variables se direccionarán a proyectar los escenarios apuesta buscando fortalecer la Gestión, estructuración y estandarización de los mismos.

Las variables específicas al proceso macro que hemos denominado procesos son las siguientes:

- ✓ Mejoramiento Continuo
- ✓ Estructura de procesos
- ✓ Gestión documental
- ✓ Investigación y actualización tecnológica

Los resultados de la primera reunión realizada con las personas involucradas en las actividades que administran y lideran la ejecución y seguimiento de los procesos como de quienes los ejecutan de manera directa se encontró lo siguiente una vez aplicada la matriz DOFA propuesta para la realización de este primer objetivo.

Debilidades

Compra de insumos no controlada

No existe control de los contratistas

Inoperancia en los procesos de adquisición de insumos y equipos desde el área de compras

No se entrega de manera oportuna los insumos, equipos y dotación medico hospitalaria

No se ha establecido un proceso de gestión de la comunicación, no hay espacios de comunicación interdisciplinar

No existe una gestión articulada entre las áreas fundamentales como la administración y las actividades propias de la clínica.

No hay indicadores ajustados a la medición de las estrategias y objetivos organizacionales a falta de un plan estratégico, no existe un proceso claro para socializar estos objetivos.

No es posible viabilizar gestión en los procesos que generen valor para la clínica y sus públicos

No se reconoce claramente la gestión de la calidad

No existe un proceso de fortalecimiento a programas de humanización de la clínica

Fortalecer el proceso de revisión de las evaluaciones de desempeño y del cargo ante la alta rotación de personal

No se evidencia un proceso claro establecido por la clínica para generar convenios asistenciales

No existe un área de comunicaciones o de RRPP que permite generar cohesión entre objetivos y procesos y que además articule el sector eterno

Práctica de glosas ineficiente que dificultan la recuperación de la facturación mensual de la clínica, impactando el estado de resultados.

Posibles actos de corrupción en la selección y contratación de proveedores, lo que dificulta la eficiencia operativa.

Falta de un área de comunicaciones que disminuyan el impacto de la desinformación en redes sociales, impacta el GoodWill de la clínica.

Fortalezas

Área administrativa comprometida con nuevos cambios

Compromiso institucional con el usuario

Posicionamiento aun sano en el sector y ante sus públicos

Fortaleza financiera para la implementación de mejoras sustantivas

Reputación positiva en el sector como una clínica referente en la ciudad

Personal operativo y administrativo dispuesto a implementar las mejoras necesarias

Amenazas

El alto nivel de deshonestidad por parte de la competencia, cartelización del SOAT

No hay claridad en la aplicación de la normatividad y la legislación para las instituciones que tienen atención SOAT

El bajo interés por parte de la Gerencia General para abordar los cambios sugeridos

Las regulaciones en materia de SOAT que limite la competitividad

El seguimiento al comportamiento de las ambulancias frente al cobro ilegal para el favorecimiento de las instituciones especializadas en atención SOAT

Competencia desleal por el ofrecimiento de dadivas a quienes movilizan pacientes

Las posibles regulaciones a las que el estado quiere llegar para evitar el defalco de los fondos para la atención de los accidentes de tránsito que atente contra la viabilidad económica haciendo poco atractivo.

La falta de diseño de nuevas unidades de negocio, los mayores ingresos dependen de los heridos por accidentes de tránsito, se corre el riesgo de mayores regulaciones.

Oportunidades

Las nuevas disposiciones frente a la regulación del SOAT que evitan posibles evasiones para adquirirlo lo que amplía la población susceptible de ser atendida por la clínica.

Alto nivel de desarrollo institucional de las IES para realizar convenios de aprendizaje, y para Docente asistencial lo que fortalecería las competencias del personal, además dar cumplimiento al decreto 2376 de 2010.

Las Nuevas tecnologías de la comunicación que permitirán una mejor posición competitiva

El reconocimiento de la clínica podría generar algunos acercamientos con sectores especiales

Convenios institucionales con IES para la generación de nuevo conocimiento y mejoramiento tecnológico desde el saber articulando la investigativa.

Análisis de los hallazgos de la matriz DOFA

Una vez estructurada la matriz y en la que se definieron las Debilidades, las Fortalezas, las Amenazas y las Oportunidades, se logra identificar aspectos relacionados a los procesos que no permiten una estabilidad importante en la generación de valor el cual tampoco es identificado por parte de los empleados y que por el contrario genera mayores dificultades que terminan afectando otros aspectos de la clínica que permean otras áreas diferentes a las que se establecen en la presente investigación, como el área de recursos humanos ante las inconformidades presentadas por los empleados, siendo estos los perjudicados al no poder desarrollar con

normalidad sus labores provocando así una ineficiencia operativa y en adelante las afectaciones propias del servicio.

Por otro lado, la falta de estandarización y ajuste de los procesos conlleva a que se generen inconvenientes, como las pérdidas de tiempo y de esfuerzos para mantener la operación en el mejor grado de optimización. Así mismo no se fortalecen aspectos tendientes al mejoramiento de la calidad y al sentido de pertenencia que procuren un mayor y positivo impacto en el servicio y el relacionamiento con sus usuarios y públicos en general.

De la misma manera se logra identificar que la comunicación es un área inexistente que está en mano de los que el área administrativa pueda comunicar sin la experiencia que se requiere para una actividad que suele ser de sumo cuidado y más en entidades de salud que no gozan de la mejor reputación por los altos niveles de inconformismo.

A pesar de gozar con tecnología apropiada y de nueva generación para la atención de paciente de alta complejidad, no es reconocida en el sector por lo que se logra identificar que es necesario implementar un plan de medios que ayuden a posicionar la clínica como una alternativa de alto nivel en el medio.

La implementación de este estudio prospectivo tiene como fin y resultados especial, crear escenarios fuertemente estratégicos que posicionen a la clínica como un referente en la región en la atención hospitalaria no solo para atención de accidentes de tránsito mediante el SOAT, sino que pueda dar soluciones lo más efectivas posibles en el mejoramiento de sus procesos internos y que a su vez procuren la mejora competitiva en el sector, además la optimización interna mejorando su eficiencia operativa y funcional dentro de la clínica.

El fortalecimiento de los procesos internos, mostrarán una organización estable, sólida y eficiente financiera y operativamente, lo cual le permitiría enfrentar las posibles Amenazas y de

forma temprana, además. El aprovechamiento de las nuevas tecnologías y su implementación para la tecnificación de algunos procesos podría darle no solo un mejoramiento interno sino el de mejorar su posicionamiento en ambientes digitales y la tendencia en telesalud, demás, fortalecer toda su oferta de servicios.

Evaluación de la variable Procesos mediante la herramienta SMIC

Para dar inicio con la evaluación de variables y el uso de la matriz SMIC, se seleccionaron tanto las variables claves que hacen parte de la validación por parte de expertos y que se han considerado las más importantes para la generación de los resultados esperados y proyectados según el objetivo de la presente investigación. Por otro lado, están los expertos que hacen parte del personal de la Clínica, autorizados por la misma entidad y que para efectos del desarrollo de la matriz se relacionan como Experto1, Experto2, Experto3 y Experto4, no se relacionan nombres por solicitud de los mismos expertos.

Para mejorar la comprensión y facilitar así el proceso de evaluación y posterior ponderación de variables se hace una descripción sencilla y clara de estas para permitir la fluidez en el proceso.

Tabla 2

Las variables o hipótesis objeto de análisis

HIPOTESIS	NOMBRE DE LA VARIABLE	USO ABREVIADO
H1	Flujo de trabajo es eficiente y adaptado a las necesidades de la Clínica	FTE
H2	Estructuración y estandarización de procesos	EEP
H3	Mejoramiento competitivo mediante sistema de gestión de procesos	MCSG
H3	Investigación y actualización tecnológica para la generación de eficiencia	IATE

El siguiente es el procedimiento para abordar:

Se plantean las variables a partir de la información inicial sobre la posición competitiva de la Clínica con énfasis en procesos claves.

Se ejecuta en ejercicio de calificación y ponderación por parte de los expertos, probabilidades simples.

Evaluación de las variables bajo el concepto de probabilidades de SI ocurre y NO ocurre, de acuerdo con la decisión de los expertos

Extraer los resultados de las Probabilidades netas corregidas

Generar reordenamiento de las variables o escenarios

Generar y analizar los gráficos de sensibilidad

Escenarios y conclusiones

Tabla 3

Datos Simples por conjunto de expertos

	Probabilidades
1 - FTE	0,665
2 - EEP	0,622
3 - MCSG	0,598
4 - IATE	0,486

Fuente: el autor

Los valores de la tabla 3 hacen referencia a las probabilidades simples, es decir, es la ponderación de las variables sin ser contrastadas entre las dadas por todos los expertos, básicamente define lo que cada experto conceptúa sobre cada variable, se destaca en estos resultados las hipótesis 1 y 2 con la más alta probabilidad de que estas se puedan llevar a cabo. Cómo se comentaba estas variables no han sido contrastadas con el resto de las variables, pero da un acercamiento a las probabilidades o escenarios posibles. Este resultado también tiene la

posibilidad de acercarnos a los niveles de Influencia o dependencia que pueden llegar a tener entre ellas una vez se contrasten.

Con los resultados anteriores se logra dar evidencia, del resultado producto de la evaluación individual por parte de los expertos, así se relaciona en la tabla 4.

Tabla 4

Probabilidades Simples Netas de si Realización

	FTE	EEP	MCSG	IATE
1 - FTE	0,665	0,621	0,582	0,56
2 - EEP	0,581	0,622	0,559	0,537
3 - MCSG	0,524	0,537	0,598	0,494
4 - IATE	0,41	0,42	0,402	0,486

Fuente: el autor

Los resultados dan muestra de las probabilidades simples bajo la perspectiva de que se logren materializar o si realización como lo expone la matriz. Se toman estas por la probabilidad de crear escenarios posibles.

En la tabla 5 se muestran las probabilidades corregidas, se habla de corregidas debido al número de variables que se encuentran evaluadas y que mide el nivel de variación y reordenamiento que toman desde la variable dependiente

Se presenta entonces la clasificación ordenada según la corrección.

Tabla 5

Probabilidades Simples Corregidas

HIPOTESIS	P*	Factor de Clasificación de las Hipótesis						
		Muy Fuerte	Fuerte	Moderada	Débil	Muy Débil	Duda	Improbable
		>90	>80<90	>70<80	>60<70	>50<60	50	<50
Flujo de trabajo eficiente y adaptado a las necesidades de la Clínica	0,663				X			
Estructuración y estandarización de procesos	0,621				X			
Mejoramiento competitivo mediante sistema de gestión de procesos	0,593					X		
Investigación y actualización tecnológica para la generación de eficiencia	0,482							X

Fuente: el autor

Reordenamiento de los escenarios probables

De acuerdo con la teoría de la matriz SMIC se define el reordenamiento como la probabilidad acumulada que tiene la facultad de generar un reordenamiento de las variables con ajuste entre las de mayor influencia con las de alta dependencia, este reordenamiento se compone de los resultados obtenidos de la validación por los expertos. La teoría igualmente expone que se tendrán en cuenta aquellas variables que una vez realizada el cálculo acumulado logren obtener un valor igual y superior al 80%, se representan en la siguiente tabla.

Tabla 6

Reordenamiento de los Escenarios Probables

Escenario	Probabilidad Procesos	Probabilidad acumulada	Peso porcentual	Escenario Reordenado	Peso porcentual
02 - 1110	0,132	0,132	13,2	02 - 1110	18,8
04 - 1100	0,127	0,259	25,9	04 - 1100	16,0
06 - 1010	0,118	0,377	37,7	06 - 1010	15,7
10 - 0110	0,103	0,48	48,0	03 - 1101	15,1
03 - 1101	0,1	0,58	58,0	09 - 0111	13,3
07 - 1001	0,074	0,654	65,4	10 - 0110	12,6
09 - 0111	0,072	0,726	72,6	07 - 1001	11,8
05 - 1011	0,07	0,796	79,6	05 - 1011	11,6
13 - 0011	0,07	0,866	86,6	08 - 1000	10,8
11 - 0101	0,062	0,928	92,8	01 - 1111	10,8
01 - 1111	0,028	0,956	95,6	13 - 0011	10,4
08 - 1000	0,016	0,972	97,2	11 - 0101	0,89
16 - 0000	0,013	0,985	98,5	15 - 0001	0,85
15 - 0001	0,01	0,995	99,5	14 - 0010	0,19
14 - 0010	0,006	1,001	100,1	12 - 0100	0,04
12 - 0100	0	1,001	100,1	16 - 0000	0,00

Fuente: el autor

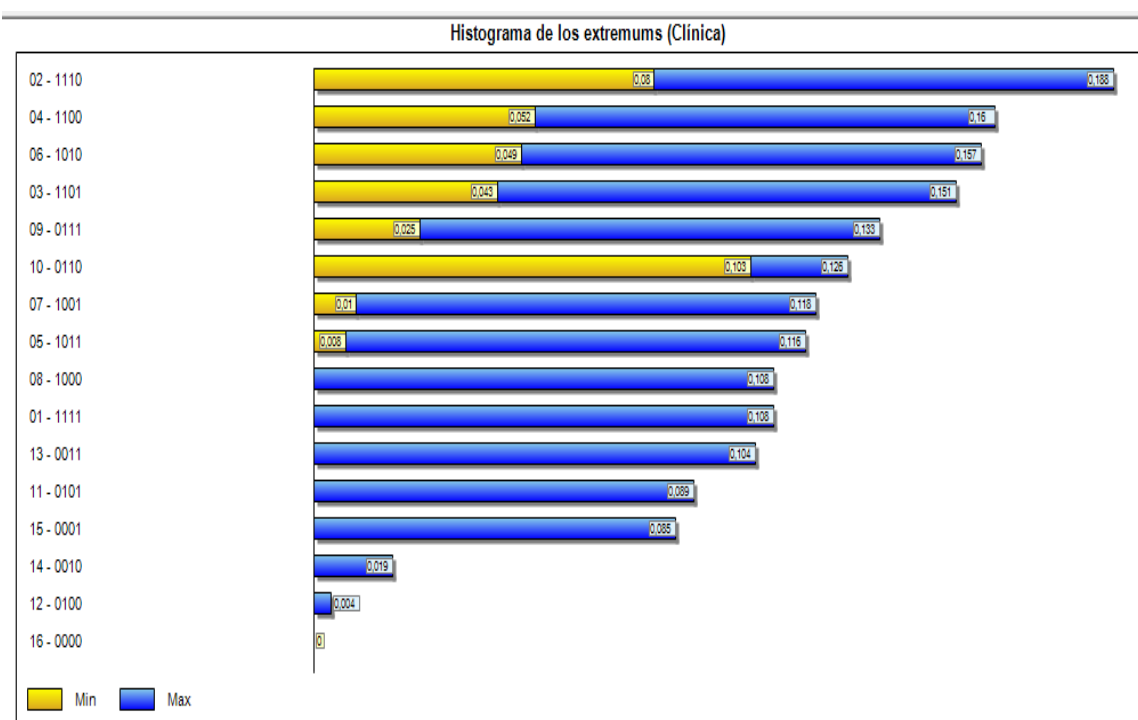
Como resultado del reordenamiento de los escenarios se logra identificar por ejemplo en dentro de las Probabilidades simples los escenarios 10, 03, 07 y 09, sufrieron un cambio posicional que cómo se explicaba se obtiene desde la validación de los expertos y contrastadas con las variables dependientes y nos lo muestra el Estremums (ver gráfico 1)

Este histograma se genera con el cálculo de la mayor probabilidad de realización o que este escenario sea viable según los nuevos escenarios, considerando las probabilidades evaluadas en el taller de expertos, teniendo en cuenta las ponderaciones realizadas desde la posibilidad de ocurrencia como todo lo contrario, para el caso del presente análisis se logra identificar según el histograma que surge como el escenario con nivel de realización alto el escenario 2 con una

probabilidad del 10.8% este escenario es el escenario viable y en él se evidencian las hipótesis 1, 2, 3, en segundo lugar el escenario 4, en el que se muestran con mucha fortaleza las hipótesis 1,2. Se resalta que no necesariamente el escenario donde se evidencia probabilidad en todas sus variables es realmente el escenario ideal.

Gráfico 1.

Histograma Extremos, Probabilidad de Nuevos Escenarios.



Fuente: el autor

El escenario cero dado a que muestra que ninguna de las variables tendría un éxito mayor, es susceptible de seguimientos continuos, de no tenerse en cuenta puede tomar fuerza y llegar a convertirse en el escenario probable y no es la idea.

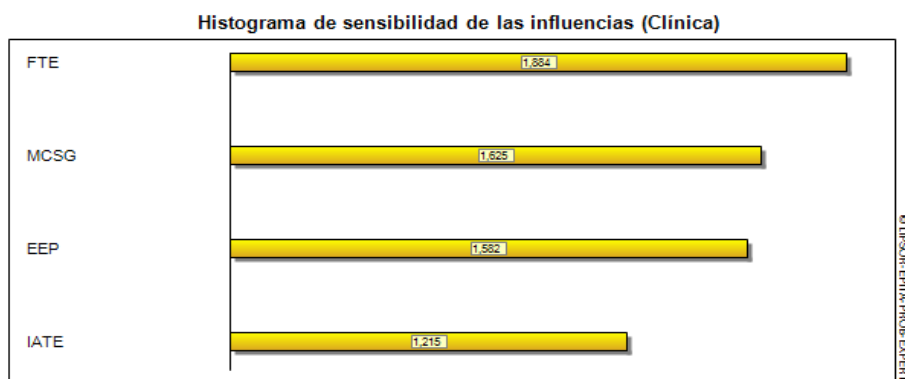
Los demás escenarios no deben perder de vista ya que al ser identificados son igualmente susceptibles de generar estrategias para su fortalecimiento, en algún momento serán el insumo más importante ya identificado.

Histograma de sensibilidad e Influencias

El histograma de sensibilidad ayuda a comprender cuales son las variables o hipótesis que tiene el mayor nivel de influencia, es decir, las que si se llevan a cabo tiene la incidencia directa sobre la posibilidad de que otras hipótesis se puedan desarrollar, bien sea porque brinde bases para su realización o porque de manera indirecta se resuelvan, en este resultando se identifican entonces las variables, Flujo de trabajo eficiente (FTE en gráfico) y adaptado a las necesidades de la Clínica y Mejoramiento competitivo mediante sistema de gestión de procesos (MCSG en el gráfico)

Gráfico 2

Histograma de Sensibilidad de las Influencias



Fuente: el autor

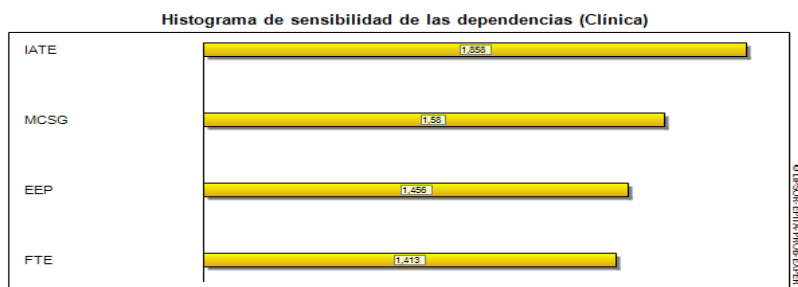
El gráfico 2 ayuda a comprender cuales son las variables o hipótesis que tienen el mayor nivel de dependencia, quiere decir que se requiere que primero se den otros escenarios para que estos puedan ser desarrollados, en este resultando se identifican entonces las variables, Flujo de

trabajo es eficiente y adaptado a las necesidades de la Clínica (FTE en el gráfico) y Mejoramiento competitivo mediante sistema de gestión de procesos (MCSG en el gráfico)

De acuerdo a los dos histogramas tanto es de influencias (Gráfico 2) como ele de dependencia (Gráfico 3) se puede notar que la hipótesis 1 tiene una mayor influencia según las combinaciones obtenidas de la calificación por parte de los experto, pero llama la atención la H3 que se repite am ambos histogramas, por lo tanto favorece que se mantenga una hegemonía de al menos una hipótesis por cuanto se puede trabajar de manera muy independiente por lo tanto se pueden considerar entonces que en conjunto van a facilitar las actividades internas que conlleven al mejoramiento de la posición competitiva de la Clínica

Gráfico 3.

Histograma de Sensibilidad de las Dependencias



Fuente: el autor

El gráfico 3 ayuda a comprender cuales son las variables o hipótesis que tienen el mayor nivel de dependencia, quiere decir que se requiere que primero se den otros escenarios para que estos puedan ser desarrollados, en este resultando se identifican entonces las variables, Investigación y actualización tecnológica para la generación de eficiencia y Mejoramiento competitivo mediante sistema de gestión de procesos.

Un elemento a tener en cuenta de acuerdo al resultado obtenido de los dos histogramas es que se repite la H3 MCSG en el gráfico (ver tabla 2), lo que puede indicar que esta hipótesis es muy independiente que influye y depende de si misma lo que la hace muy importante ya que una evolución positiva de la misma potencializa las actividades asociadas a ella lo que permite un avance significativa, a razón de que cuando una hipótesis o variable tiene influencia de otras o dependencias de otras puede generar retrasos si esas otras hipótesis no avanzan de forma positiva.

Conclusiones del segundo objetivo

Una vez aplicados los conceptos de la aplicación SMIC se logra identificar que para el logro de los objetivos y el posicionamiento competitivo dinamizado desde la optimización de los procesos y una buena gestión de los mismos se deben tener en cuenta los siguientes escenarios

Se presenta como el escenario más viable, aquel que presenta la probabilidad más alta, esta hipótesis representa el escenario 2 con una viabilidad del 18,8%, y representa el escenario ideal y el alto nivel de impacto sobre la Institución.

Para el caso del presente análisis logra identificar que los escenarios apuesta corresponden al escenario 2 donde se encuentran las hipótesis 1, 2, 3 que lo componen las variables Flujo de trabajo eficiente y adaptado a las necesidades de la Clínica, Estructuración y estandarización de procesos, Mejoramiento competitivo mediante sistema de gestión de procesos, posteriormente está el escenario 4, en el que se identifican las hipótesis 1,2, que lo componen las variables Flujo de trabajo eficiente y adaptado a las necesidades de la Clínica, Estructuración y estandarización de procesos.

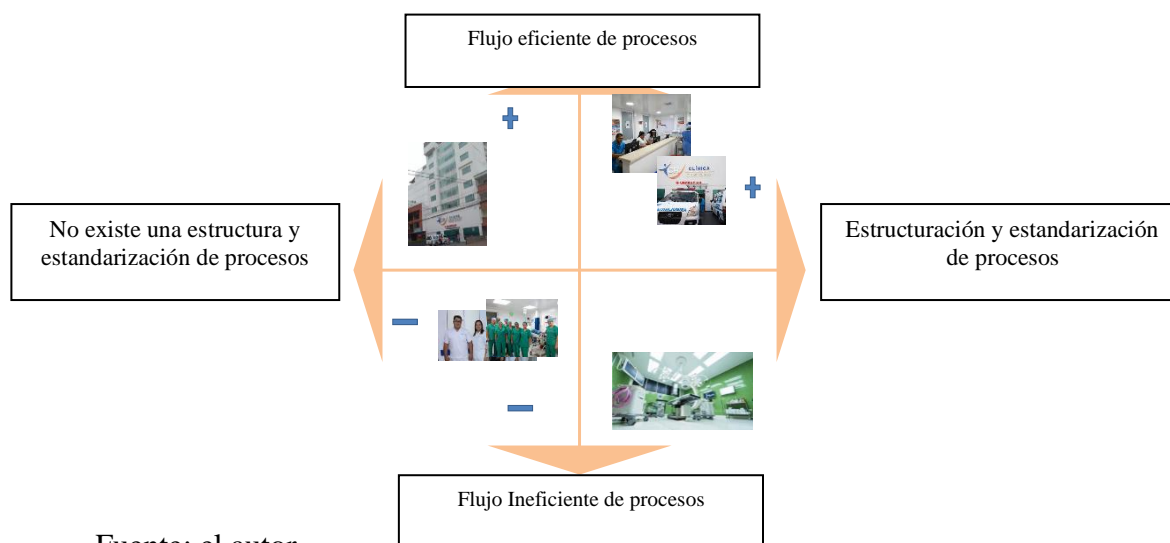
Escenarios a partir del método cruz de Peter Schwartz

Para la realización y ejecución de la Cruz de Peter Schwartz que para la investigación se determinó que de las tres variables del escenario 2, Flujo de trabajo eficiente y adaptado a las necesidades de la Clínica, Estructuración y estandarización de procesos, Mejoramiento competitivo mediante sistema de gestión de procesos, se seleccionan dos que serán las variables claves y de enfoque prioritario por parte de la Clínica, además porque estos dos escenarios más representativos hay una alta coincidencia entre ellas.

En acuerdo con los actores involucrados en las evaluaciones se establecen los ejes de la siguiente forma:

Gráfico 4

Direccionadores de Futuro



Fuente: el autor

Para alimentar la argumentación de los escenarios a proponer de acuerdo con lo expuesto en la Cruz de Schwartz, se realiza y plantea un análisis morfológico que permite exponer argumentos sobre los futuros deseables empezando por H1 como el estado actual de la situación,

H2 como la tarea que debe ser implementada, H3 como la visión proyectada del ideal al cual debe llegar la organización, estas se plantean de acuerdo con las hipótesis seleccionadas.

Esta se ha reconocido como la mejor técnica para el planteamiento y argumentación de los escenarios a proyectar.

Tabla 7

Análisis Morfológico

VARIABLE	H1	H2	H3
Flujo de trabajo eficiente y adaptado a las necesidades de la Clínica	Percepción negativa de las acciones realizadas en las instituciones pertenecientes al sector salud, tanto de su entorno externo (Usuarios y pacientes) como de su entorno interno, no se genera valor para la institución	Realizar actividades de validación permanente de los procesos y actualización de estos para ir avanzando acorde a como avanzan las necesidades del sector y las regulaciones al mismo	Procesos con alto nivel de generación de valor para su entorno y un alto reconocimiento en el sector en la generación de competitividad
Estructuración y estandarización de procesos	Revisión del estado actual de los procesos y crear equipos de trabajo interdisciplinar para la creación de documentos orientadores y efectivos para una correcta estructura de procesos	Establecer planes de acción, seguimiento y evaluación de las propuestas para realizar los ajustes tempranos según los resultados esperados	Aumentar al menos en un 30% la eficiencia operativa. Por otro lado, una articulación óptima de las áreas comunicadas de manera permanente aumentando la eficiencia operativa

Fuente: el autor

De acuerdo con la clasificación de las hipótesis en los ejes de Schwartz se consideran entonces los 4 escenarios, y se plantean así:

Cuadrante 1 superior derecho

En este cuadrante se relacionan los elementos, Flujo de trabajo eficiente y adaptado a las necesidades de la Clínica y Estructuración y estandarización de procesos.

“Lo mejor de lo Mejor”

Todos los sectores de la economía deben enfocar un gran esfuerzo hacia la optimización de procesos que les permita una posición competitiva única y diferencial, así como también una eficiencia operativa que ayude a la sostenibilidad de los negocios, este es un hecho del que no se puede apartar el sector salud siendo este un servicio con alto nivel de complejidad por cuanto su producto es el bienestar de pacientes y usuarios, es decir se juega con la vida misma, por tanto, la clínica Cristo Rey debe propender de manera constante, permanente y con calidad la mejora continua, atender las disposiciones gubernamentales que frente al tema se emiten de manera permanente y mucho más cuando se ha atravesado por tiempos complejos de pandemia y como de otros que son coyunturales, como la alta accidentalidad, siendo este último el enfoque de servicios de la Clínica en atención SOAT, es prioritario entonces que se desarrollen talleres, comités y reuniones periódicas tendientes a establecer en primer lugar la validación de los procesos actuales, sus indicadores y sus instrumentos de levantamiento de información, con el fin de responder de manera positiva a la calidad con la que se espera que una entidad de este tipo y el tipo de servicio prestado. La actualidad de la organización muestra que aún hay un alto nivel de insipencia frente a esta estandarización e incluso falta de integralidad entre los procesos lo que no le permite alcanzar una eficiencia operativa importante.

Se sugiere entonces que para mitigar situaciones negativas en estos aspectos se generen comités interdisciplinarios, el mismo comité evaluador que en lo posible sean personas ajenas a este primer comité con el fin de buscar la imparcialidad y nuevas visiones.

Cuadrante 2 Inferior Derecho

En este cuadrante se relacionan los elementos, Flujo de trabajo eficiente y adaptado a las necesidades de la Clínica, pero con los aspectos negativos o Flujo Ineficiente de procesos.

“Ser el mejor, pero como me cuesta”

Siendo el año 2030 Es importante que la Clínica Cristo Rey, haya generado un incremento en la eficiencia operativa por lo menos en un 30% sin embargo, existen algunos aspectos que permiten que se lleve a cabo este objetivo y corresponde a la falta de flujo de los procesos, existen algunas limitaciones y quizá las más delicada es la pobre comunicación entre las áreas claves, una integralidad que no se materializa y que actúan como islas, como procesos separados, un alto nivel de reprocesos, conlleva a una obvia ineficiencia la cual puede ser percibida no solo por su personal sino por los mismos clientes, pacientes y usuarios y el sector en sí, incluso perdiendo participación en su sector y en su mercado.

Cuadrante 3 inferior izquierdo

En este cuadrante se relacionan los elementos, Flujo Ineficiente de procesos, pero con los aspectos negativos o No existe una estructura y estandarización de procesos.

“Pero cómo y cuándo”

Existe intencionalidad frente al desarrollo de actividades tendientes a mejorar, existe el compromiso o por lo menos se ha identificado la necesidad de hacerlo, sin embargo, no se propician los escenarios y los espacios en donde sean abordados estos temas, ya que el día a día del quehacer institucional no permite tal disponibilidad, se sugiere que, con la adopción de acciones participativas, formativas y de I+D se lograrán los niveles de competitividad que se requiere en el sector.

Cuadrante 4 Superior Izquierdo

En este cuadrante se relacionan los elementos, No existe una estructura y estandarización de procesos, y el Flujo eficiente de procesos.

“Un camino Oscuro”

Se presenta como el horizonte de tiempo incierto sin evolución y sin cambios significativos, en la que de igual forma tampoco se generan alternativas de solución que mitiguen una posible no evolución positiva de la Clínica que genere una estabilidad institucional, este estancamiento conlleva a la pérdida de confianza, riesgo reputacional y posibles pérdidas financieras.

Plan Estratégico Organizacional según escenario 1 como escenario apuesta

Variables Escenario Apuesta	Visión 2030	Estrategia Propuesta	KPI's Sugeridos
Flujo de trabajo eficiente y adaptado a las necesidades de la Clínica y Estructuración y estandarización de procesos.	Mejora en los niveles de optimización de procesos, ahorrando eficientemente tiempo y disminución del 80% de los reprocesos	Atender las disposiciones gubernamentales que frente al tema se emiten de manera permanente y a las disposiciones de Calidad que certifiquen cada uno de los procesos	Eficacia = (Resultado alcanzado*100)/(Resultado previsto)
	Una Eficiencia operativa superior al 80%	Manejo de indicadores y KPI's que permitan establecer oportunidades de mejora y fortalecimiento de los que ya cuentan con el nivel propuesto	Eficiencia = ((Resultado alcanzado/costo real)*Tiempo invertido)/((Resultado previsto/costo previsto) *Tiempo previsto)
	Optimización del 80% de los recursos disponibles, integrando los esfuerzos enmarcados en los ODS (Objetivos de desarrollo sostenible)	Se sugiere establecer los KPI's para obtener el resultado y así determinar el alcance propuesto que es del 80%	Efectividad = ((Puntuaje de eficiencia+Puntuaje de eficacia)/2)/(Máximo puntuaje).
	Programa de capacitación eficiente en el manejo de recursos, personal altamente capacitado	Prioritario que se desarrollen talleres, comités y reuniones periódicas tendientes a establecer en primer lugar la validación de los procesos actuales, sus indicadores y sus instrumentos de levantamiento de información	Asistencia a programas de capacitación superior al 80% Resultados de las competencias alcanzadas superior al 80% (Se toma de las evaluaciones finales de cada curso)
	Ejecución de proyectos claves propuestos por el comité paritarios de procesos	Se sugiere entonces que para mitigar situaciones negativas en estos aspectos se generen comités interdisciplinarios, el mismo comité evaluador que en lo posible sean personas ajenas a este primer comité con el fin de buscar la imparcialidad y nuevas visiones.	#Proyectos presentados/#Proyectos ejecutados Para medir el impacto del proyecto se sugiere establecer como meta alcanzar un nivel de impacto superior al 80% mediante tareas y plazos, el cumplimiento de la tarea.

Conclusiones

Después haber analizado los resultados en la validación de las hipótesis y puestas en consideración bajo la matriz SMIC, así como la evaluación y ponderación realizada por los aquí llamados expertos, se logró evidenciar que la Cristo Rey debe empezar con un proceso de transformación y cambio desde su estructura administrativa como operativa, toda vez que, el mismo estudio muestra en algunos apartes el poco interés en la optimización de los procesos como el de los recursos financieros, físicos e intelectuales, que a pesar de contar con ellos se han definido por mantener lo que hasta el momento han realizado y que les ha dado al menos un mínimo resultado aun cuando se tiene en cuenta que es posible superar esos resultados.

Transformar la cultura de la organización es un elemento prioritario si se quieren alcanzar estándares de competitividad superiores.

Se logró evidenciar con la investigación la falta de iniciativas para generar la integralidad en lo procesos de las Clínica y que a la fecha no se han establecidos estrategias, planes u objetivos para encaminar las actividades internas en la mejora continua, trayendo incluso deficiencias y pérdidas financieras. A pesar de que existen ya unos objetivos claros para las organizaciones del sector salud, no se logra evidenciar su ejecución en la Clínica Cristo Rey, es evidente que la falta de comunicación entre las áreas ha generado una división que debe ser superada a la mayor brevedad posible.

Frente a las herramientas prospectivas, su uso e interpretación podemos concluir que es una aplicación y proceso amigable y fácil de ejecutar para la elaboración de estudios prospectivos. La posibilidad de generar informe estadístico hace que se vuelva mucho más fácil proyectar escenarios a partir de hipótesis. Por otro lado, también se generan otros escenarios que

pueden ser abordados, en líneas generales no dejar nada al azar, sino que por el contrario permite visualizar hasta el más mínimo cambio y mantener el panorama abierto para tener el horizonte de todos los escenarios de tal forma que se pueda crear una planeación estratégica tendiente a evolucionar con los escenarios más fuertes e ir desarrollando y fortaleciendo aquellos que han quedado rezagados.

Recomendaciones

Como recomendación especial para la Clínica Cristo Rey y después del análisis de las diferentes variables y los escenarios propuestos es que busque un equilibrio permanente entre los escenarios propuestos sobre todo el escenario 1 el cual es el escenario apuesta, y todas las estrategias de seguimiento igualmente propuestas dentro del Plan Estratégico Organizacional.

Especial atención en el diseño de herramientas de toma de información para la implementación de las métricas y KPI's propuestos de la total forma que los resultados sean altamente relevantes.

La aplicación efectiva de las estrategias según el escenario propuesto, esto le permitirá a la Clínica minimizar errores y acercará a la clínica al mejor resultado posible, así mismo fortaleciendo su presencia competitiva en el sector.

La Clínica Cristo Rey debe procurar por gestionar de manera continua la gestión del conocimiento de la mano de instituciones de educación superior que le permita llevar procesos de investigación constantes y estar atenta a posibles cambios en el entorno de tal forma que pueda estar atenta a posibles amenazas.

Dado a que el escenario apuesta contempla estandarización de procesos, la institución debe generar auditorías de calidad permanentemente con el fin de optimizar cada proceso en miras a certificarse y en adelante mantener altos niveles de estándares de eficiencia.

Referencias

- Armijos, Ortega, Simbaña, & Santillán. (2019). El Prospectivista de la Prospectiva y la Permenante Efectividad de su Método en el Siglo XXI. *Revista electrónica TAMBARA*, Pp. 642-654.
- Asociación de Hospitales y Clínicas. (15 de Mayo de 2015). Inició Diplomado de la ACHC sobre Prospectiva Hospitalaria en la Universidad Externado de Colombia. Actualidad: <http://achc.org.co/noticias.php?idnoticia=111>
- Baena. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica, Teorías, Metodologías y Buenas prácticas en América Latina*. México: Metadata.
- Banco Finandina. (3 de Mayo de 2019). *7 errores comunes en la planeación estratégica y cómo evitarlos*. [Entrada de Blog]: <https://www.bancofinandina.com/finanblog/noticias/2019/05/03/errores-comunes-en-la-planeacion-estrategica-y-como-evitarlos>
- Berger, G. (1957). *Sciences humaines et prévision*. Francia.
- Calzadilla, W. B., Araujo, U. S., García, V. Y., & Ramírez, G. R. (2015). Planificación estratégica y prospectiva para el hospital Mario Muñoz Monroy. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Cárdenas, L. A. (2019). Integración de la gestión de la calidad con las buenas prácticas de manufactura en tres empresas farmacéuticas de inyectables en Bogotá, D. C. *Signos. Investigación en Sistemas de Gestión*, 4-6.
- Chung. (2009). Prospectiva estratégica: más allá del Plan Estratégico. *Producción y Gestión*, 30.

- Fundación OPTI. (2015). Visión de futuro para el sector de la salud 2025. [Entrada Web]:
http://achc.org.co/hospital360/propuesta/Posicion/Especializacion/Vision_futura_del_sector_salud_2025.pdf
- Godet. (2007). *Prospectiva Estratégica: Problemas y métodos*. San Sebastián: Prospektiker.
- Grandon, G., Cifuentes, F. A., Bustamante, F. A., & Miguel, U. (2009). Análisis prospectivo aplicado al Hospital Base de Curico para la formulación de una estrategia al año 2013.
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN: LAS RUTAS CUANTITATIVA, CUALITATIVA Y MIXTA*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Hill, & Jones. (2009). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Mexico: McGraw- Hill.
- Kepner, & Tregoe. (1969). *El Directivo Racional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotler, & Armstrong. (2012). *Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson Education, Inc.
- Mojica, F. J., López Segre, F., Grosso Lorenzo, J. L., & Muñoz, M. R. (2004). *América Latina y el Caribe en el Siglo XXI Perspectiva y Prospectiva de la Globalización*. Cali: Editorial Bonaventuriana corporativa.
- Ñañez, Caviedes, & Benavides. (2020). Plan Prospectivo Estratégico 2030 para la Cooperativa Biocafé de Colombia. *Impacto de la innovación y la gestión de las organizaciones*, 100 - 120.
- OCDE. (2016). *Perspectivas de la OCDE sobre ciencia, tecnología e innovación en América Latina 2016*. Paris: OECD Publishing.

Organización Mundial de la Salud OMS. (1 de Abril de 2021). *Cobertura sanitaria universal*.

[Entrada Web]: [https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-\(uhc\)](https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/universal-health-coverage-(uhc))

Presidencia de la República de Colombia, (Julio 1 de 2010) Por medio del cual se regula la relación docencia - servicio para los programas de formación de talento humano del área de la salud (Decreto 2376).

Presmanes, & Cabrera. (2004). La prospectiva tecnológica en la frontera del conocimiento. *La prospectiva tecnológica en la frontera del conocimiento* (págs. 22-24). Madrid: Boletín SEBBM 140.

Sampieri, R. H., Fernandez, C. C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: McGRAW-HILL.