

**Formulación plan prospectivo estratégico para la Clínica Cristo Rey de la ciudad de
Cali para el año 2026**

Sandra Viviana Tapasco Valencia

Director:

Jaime Diego Gutiérrez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Empresariales y de Negocio

Maestría en Administración en las Organizaciones

Santiago de Cali, junio 1 de 2021

Resumen

El presente proyecto que se tituló Plan de Prospección estratégica para la Clínica Cristo Rey de la ciudad de Cali para el año 2026, se planteó fundamentalmente con el objetivo de realizar un análisis prospectivo a 5 años mediante el cual se definirán las capacidades que tiene la Clínica para generar innovación no solo en los aspectos científicos, médicos, sino también de tipo metodológico, estratégico y de investigación enfocado en el sector salud, que le permita a la clínica, sostenibilidad, sustentabilidad, crecimiento y posicionamiento dentro del entorno en el que interactúa.

La aplicación de la prospectiva basada en los históricos de la organización así como un análisis importante de la situación actual de la misma, permitirán conocer los elementos más relevantes, que direccionen a la Clínica hacia la gestión de la innovación y la investigación, en este sentido el estudio prospectivo toma una alta relevancia, pues ésta, conducirá a comprender de manera holística a la organización, detallando la información obtenida de todos sus públicos o grupos de interés hacia el diseño estratégico que conduzca al logro de los objetivos organizacionales.

Para alcanzar los objetivos del proyecto se aplicó la investigación directamente en la Clínica Cristo Rey de Cali, la información se obtuvo mediante la revisión documental, encuestas y entrevistas semiestructuradas a personal clave de la organización y autorizadas por la Clínica. De igual manera y para realizar el análisis situacional, se aplicaron las matrices DOFA, SMIC, IGO, MPC,

Palabras claves: prospectiva, estratégico, innovación, sostenibilidad, sustentabilidad

Abstract

This project, which was titled Strategic Prospecting Plan for the Cristo Rey Clinic in the city of Cali for the year 2021, was fundamentally proposed with the objective of conducting a 5-year prospective analysis through which the capabilities of the Clinic will be defined. to generate innovation not only in scientific and medical aspects, but also methodological, strategic and research focused on the health sector, which allows the clinic, sustainability, sustainability, growth and positioning within the environment in which it interacts.

The application of the prospective based on the history of the organization as well as an important analysis of the current situation of the same, will allow to know the most relevant elements, which direct the Clinic towards the management of innovation and research, in this sense The prospective study is highly relevant, since it will lead to a holistic understanding of the organization, detailing the information obtained from all its audiences or interest groups towards the strategic design that leads to the achievement of organizational objectives.

To achieve the objectives of the project, the research was applied directly at the Cristo Rey Clinic in Cali, the information was obtained through documentary review, surveys and semi-structured interviews with key personnel of the organization and authorized by the Clinic. Similarly, and to carry out the situational analysis, the matrices SWOT, SMIC, IGO, MPC.

Keywords: prospective, strategic, innovation, sustainability, sustainability

Tabla de Contenido

Resumen.....	2
Abstrac	3
Introducción	8
Planteamiento Del Problema	10
Justificación	12
Objetivos.....	14
Marco Teórico.....	15
Desarrollo Del Estudio.....	25
Desarrollo del Estudio	33
Conclusiones.....	101
Referencias.....	103

Lista de Tablas

Tabla 1. Asociación entre variables de investigación	22
Tabla 2. Áreas y variables clave del sistema de estudio	25
Tabla 3. Análisis del perfil competitivo.....	48
Tabla 4. Escala de calificación de las variables internas	48
Tabla 5. Datos simples por conjunto de expertos	52
Tabla 6. Cuadro de probabilidades simples corregidas	53
Tabla 7. Evaluación contrastadas de la ponderación dada por los expertos para esta variable.....	54
Tabla 8. Reordenamiento de los escenarios posibles.....	55
Tabla 9. Cambio de posiciones de los nuevos escenarios a partir de externos	59
Tabla 10. Datos simples por conjunto de expertos	63
Tabla 11. Probabilidades simples netas de si realización	64
Tabla 12. Probabilidades simples corregidas.....	65
Tabla 13. Cambio de posiciones de los nuevos escenarios a partir de extremos.....	71
Tabla 14. Datos simples por conjunto de expertos	76
Tabla 15. Probabilidades simples netas de sí realización	76
Tabla 16. Probabilidades simples corregidas.....	77
Tabla 17. Reordenamiento de los escenarios probables	78
Tabla 18. Cambio de posiciones de los nuevos escenarios a partir de extremos.....	83
Tabla 19. Aplicación de prospección mediante la matriz IGO	86
Tabla 20. Análisis morfológico para la ejecución de la Cruz de Peter Schwartz	94

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Histograma de Sensibilidad de las Influencias	56
Gráfico 2. Histograma de Sensibilidad de las Dependencias	57
Gráfico 3. Histograma Extremos, Probabilidad de Nuevos Escenarios.....	58
Gráfico 4. Histograma de Sensibilidad de las Influencias	68
Gráfico 5. Histograma de Sensibilidad de las Dependencias	69
Gráfico 6. Histograma Extremos, Probabilidad de Nuevos Escenarios.....	70
Gráfico 7. Histograma de Sensibilidad de las Influencias	80
Gráfico 8. Histograma de Sensibilidad de las Dependencias	81
Gráfico 9. Histograma Extremos, Probabilidad de Nuevos Escenarios.....	82
Gráfico 10. Cualificación de las Variables Según Análisis IGO	89
Gráfico 11. Modelado del Analisis Prospectivo del proyecto	92
Gráfico 12. Variables Direccionadoras de Futuro	93

Anexos

Anexo 1. Formato recolección de información de las variables internas y externa	106
Anexo 2. Evidencia fotografía del proceso de toma de información.....	108

Introducción

En el presente proyecto se presentan los resultados obtenidos de la investigación planteada como Plan de Prospección estratégica para la Clínica Cristo Rey de la ciudad de Cali para el año 2026, basado en escenarios de prospección estratégica a mediano y largo plazo. Para alcanzar el objetivo planteado, se realiza la construcción lo más detallada posible de su estado del arte, la implementación de procesos de innovación organizacional, al igual que la construcción de escenarios posibles mediante análisis situacionales que permitan hacer una elección de escenario ideal y posteriormente plantear las estrategias necesarias que conlleven a la realización de los objetivos prospectivos (Ñañez, Caviedes, & Benavides, 2020).

Pensar a futuro no puede ser simplemente un pensamiento estratégico previsto desde las condiciones actuales única y exclusivamente motivado por una predicción netamente empírica. Pensar en escenario futuros suelen ser más complejos y complicados dados los cambiantes escenarios que llevan a replantear las estrategias en función de condiciones de incertidumbre sectorial. Por lo tanto, los escenarios prospectivos son principalmente importantes como herramienta para crear posibles situaciones, así mismo la forma de abordarlos y superarlos con estrategias reales, en la que la información es vital para la toma de decisiones (Armijos, Ortega, Simbaña, & Santillán, 2019, págs. 642-654).

La prospectiva estratégica como fundamento y modelo de la presente investigación, busca potenciar las características de dicho modelo. Este modelo tiene como elementos primordiales la relación existente entre las variables estudiadas y los involucrados en el correcto estudio y análisis de estas variables con enfoque en los objetivos organizacionales, igualmente la adopción de mediciones cualitativas transformadas en elementos medibles y fáciles en su interpretación,

creando unas variables de futuros deseables que deberán estar relacionados entre sí (Chung, 2009) .

Por tal razón la presente investigación se realiza con la intención de identificar aquellos factores de cambio que puedan generar alguna afectación a las organizaciones, bien sea por lineamientos externos del entorno de la misma o por las decisiones tomadas en favor de la generación de las estrategias planteadas.

Baena, (2015) en su libro planeación prospectiva estratégica teorías, metodologías y buenas prácticas en américa latina expone que la prospectiva estratégica es una herramienta de diagnóstico metodológico de alto nivel para la planeación estratégica y que se orienta en los elementos o factores pasados (retrospectiva) para análisis del presente con las cuales se dimensionen escenarios futuros (prospectiva) deseables pero con altos principio de innovación mediante herramientas de análisis externo con la aplicación de algunas matrices, junto con el fortalecimiento de la Misión y Visión hacia el posicionamiento de la Clínica Cristo Rey para el año 2026.

Una vez terminada la investigación se realizará un análisis del nivel del aporte de los diferentes públicos de la Clínica Cristo Rey con los cuales se propondrán escenarios posibles y también algunos alternativos utilizando las herramientas de análisis prospectivo propuesto para establecer las estrategias de innovación y diferenciación.

Planteamiento Del Problema

La Clínica Cristo Rey ofrece servicios de salud de media y alta complejidad, a través de Cirugía General y especializada en trauma, servicios de urgencia, hospitalización y cuidados intensivos para adultos, apoyo diagnóstico y terapéutico, como también consulta externa para nuestros pacientes posquirúrgico con el fin de garantizar el cuidado integral de la salud.

En la actualidad, la Clínica cuenta con personal altamente calificado, profesionales comprometidos con el servicio que se presta en sus diferentes especialidades, médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, personal técnico para la atención, además del personal administrativo y operativo que permite a la clínica prestar servicio de alta calidad, además de contar con solidez económica para atender con solvencia los requerimientos que se deriven de las prestación de los servicios de la Clínica.

Sin embargo, la Clínica aún carece de otros componentes estratégicos que no le permiten mejorar algunos de sus procesos operativos y administrativos, tales son los procesos de facturación los cuales aún se encuentran muy manuales y provocan demoras e incluso pérdidas de dinero por no tener la prontitud en dicho proceso.

Por otro lado, si bien se tienen identificados los objetivos organizacionales, se carece de un plan estratégico organizacional que direcciona a la Clínica a identificar sus debilidades, sus fortalezas, para hacer frente a las posibles amenazas, además de no tener un planteamiento claro con referencia a las oportunidades del sector que le permitan a la Clínica lograr altos niveles de posicionamiento y a mejorar aún más su posición económica.

Adicionalmente se logra identificar que no existe un proceso de comunicación estratégico por medio del cual y dados los avances tecnológicos en este sentido, se logre una visibilidad en

entornos virtuales y con los cuales se logre una comunicación e interacción más directa con sus públicos objetivos, no existe una página web, no existe un vínculo virtual por medio del cual la población caleña pueda conocer claramente los servicios prestados por la Clínica.

Si tenemos en cuenta que la práctica médica y clínica se basa en la generación de conocimiento y actualización de este, se logra establecer que no existe un departamento que vele por la generación de convenios interinstitucionales con universidades locales enfocadas en el fortalecimiento de la investigación, los espacios de práctica médica y técnica, sin dejar de lado las sociales y económicas.

Por último y aún más importante es el cumplimiento a la implementación del decreto 2376 emitido por el ministerio de salud, que da lineamientos en cuanto a la certificación como escenario de prácticas docente asistencial, este decreto busca:

Asegurar alianzas y planes de largo plazo entre instituciones educativas e instituciones prestadoras o aseguradoras de servicios de salud, instituciones de servicios, de investigación o espacios comunitarios que intervienen en la atención integral en salud de la población, para el desarrollo y fortalecimiento de escenarios de práctica fundados en objetivos, principios y estrategias pedagógicas compartidas. b. Asegurar la formación de talento humano en salud competente, con alto sentido ético, de responsabilidad y compromiso social con la salud de la población. c. Asegurar espacios adecuados para la docencia, la extensión, la investigación, la generación de conocimiento y el desarrollo de soluciones a los problemas de salud de la población. (Presidencia de la República de Colombia, Decreto 2376 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, Julio 1 de 2010)

Formulación del problema

¿Por qué es importante formular plan prospectivo estratégico para la Clínica Cristo Rey de la ciudad de Cali para el año 2026?

Justificación

Una de las razones que justifica la aplicación de la presente investigación radica en que a través de la metodología de la prospectiva estratégica se plantearán cambios significativos en las actitudes de todos los actores que dinamizan todas las acciones propuestas en la misión, visión y valores organizacionales, hacia un objetivo común, que influyen en el desarrollo de las actividades de la Clínica Cristo Rey.

Por otro lado, es importante la generación de empoderamiento de cada uno de los stakeholder de la Clínica, motivados a través de la apropiación de pensamiento prospectivo estratégico, el interiorizar estas metodologías lleva a que la suma de esfuerzos se genere un nivel de competitividad y posicionamiento importante.

De la misma manera se logran alcanzar los objetivos iniciales que permitan obtener la certificación como cumplimiento a la implementación del decreto 2376 emitido por el ministerio de salud, que da lineamientos en cuanto a la certificación como escenario de prácticas docente asistencial.

Desde el punto de vista metodológico y para desarrollar el proyecto se hace necesario utilizar las técnicas de análisis de datos, consulta de investigaciones anteriores sobre el tema que permitan direccionar de manera clara la investigación, de tal forma que se obtenga la

información pertinente que, de soporte interpretativo de la situación, argumentativo en cuanto a las necesidades de su implementación y puesta en marcha de las estrategias propuestas.

Desde el punto de vista práctico, los resultados de esta investigación darán evidencia de la magnitud e impacto que tiene la aplicación de la prospección estratégica y a la investigación en sí, para futuras consultas e investigaciones tendientes al desarrollo de nuevas técnicas de prospección, que permitan mejorar los procesos hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

De la misma manera será importante en la práctica empresarial hacia la creación de nuevas estrategias que le permitan al sector salud, enfrentarse a nuevos mercados y a las nuevas tecnologías, con prácticas sostenibles y responsables que ayuden al desarrollo económico de la región y del mismo sector, en la generación de nuevas oportunidades de negocios y en el forjar un adelanto empresarial, económico, empleabilidad, responsabilidad social y en calidad de vida en la región.

Esta investigación también pretende aportar el suficiente conocimiento sobre la implementación y correcto uso de las herramientas de prospección, como herramienta para el logro de las competencias institucionales, de investigación científica en términos de Mercadeo, Investigación. Estos resultados se podrán plasmar en una propuesta, la cual se pondrá a disposición como material de consulta para la generación de nuevos conocimientos, demostrando las bondades que traen las implementaciones de este tipo de métodos.

Objetivos

Objetivo General

Formular plan prospectivo estratégico para la Clínica Cristo Rey de la ciudad de Cali para el año 2026

Objetivos Específicos

Elaborar un diagnóstico situacional de la Clínica mediante matriz DOFA.

Aplicar herramientas de prospección mediante las matrices SMIC, IGO, MPC, para determinar factores de cambio y variables estratégicas.

Diseñar un escenario ideal al 2026 mediante la metodología cruz de escenarios de Peter Schwartz.

Definir y plantear los escenarios apuesta con el uso de los resultados de las diferentes matrices.

Marco Teórico

La fundamentación teórica lleva como propósito el de enmarcar el problema de investigación dentro de un conjunto de saberes previos importantes que sirvan de pilares y delimitantes teóricos de los conceptos y objetivos planteados en la presente investigación, además de los posibles modelos estratégicos que nos permitan acercarnos al plan prospectivo para la Clínica Cristo Rey de la ciudad de Cali.

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 este mismo autor, el futuro es muy variado y por su alto nivel de incertidumbre no es posible determinarlo de manera concreta pero que la vez da la oportunidad de plantear escenarios posibles, por medio de los cuales se pueden entender las dinámicas de las organizaciones y permite ajustar los escenarios a la voluntad real según los objetivos de las mismas.

Por otro lado, la OCDE, (2016) concibe la investigación prospectiva como un conjunto de alternativas organizadas y definidas de manera sistemática con el fin de realizar una observación a largo plazo en el plano científico, tecnológico, económico y social, con el fin de determinar los escenarios que más favorezcan a la organización, en todos los aspectos mencionados anteriormente (p. 18).

Ben Martin citado por Presmanes & Cabrera, (2004) establece las 5 C's con los que se resume el ejercicio prospectivo, estas corresponden a la comunicación, mencionando las dificultades que existen para establecerlas con la frecuencia suficiente en la búsqueda de

elementos pertinentes para establecer un proceso de identificación de posibles escenarios. Visión de largo plazo. La coordinación de actividades prospectivas y de manera conjunta entre los actores en la organización. Visión de futuro y acuerdos sobre el mismo por simples que estos parezcan y finalmente el compromiso para alcanzar esos objetivos.

Para la construcción de los escenarios posibles y la visión de largo plazo, los cuales se manifiestan como un escenario de incertidumbre, se deben fundamentar sobre situaciones ciertas, identificables a primera mano mediante herramientas de validación del estado actual de las organizaciones, lo que permite que se parte de hechos reales, verificables y medibles.

Uno de los instrumentos que facilita la comprensión de la situación actual de la organización es la matriz DOFA, definida por Hill & Jones, (2009) como la herramienta que permite identificar las estrategias tendientes al aprovechamiento de las Oportunidades, y las fortalezas, así como crear estrategias que permitan hacerle frente a al Amenazas, así como la de superar las debilidades. La identificación de estas variables establece el pensamiento estratégico organizacional el cual debe ser actualizado permanentemente (p. 52)

Todas las organizaciones deben realizar análisis de sus entornos con el fin de identificar oportunidades que puedan resultar atractivas así mismo como todas aquellas situaciones que puedan amenazar a la organización, todas las variables de la matriz analizadas de manera consistente proporcionaran un cimiente importante hacia la generación permanente de estrategias (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 81)

El cumplimiento de la visión de una organización evidencia o pone en manifiesto el direccionamiento que esta está dando a sus actividades para el logro de todos sus objetivos, la revisión permanente de las estrategias y de la visión en sí, logra determinar si se está encaminado

al logro y cumplimiento de dicha visión y si además se contempla los componentes de esta, tales como los aspectos sociales, económicos, tecnológicos e incluso los medios ambientales.

Frecuentemente se cae en el error en solo actualizar la fecha para el alcance o el cumplimiento de la visión de la institución, es decir, se actualiza solo en función de la fecha mas no del alcance de los objetivos propuestos en el mismo, lo cual no permite una proyección o el establecer nuevos retos organizacionales que lleven a la misma a niveles superiores.

En un artículo publicado por el (Banco Finandina, 2019) hace referencia a algunos errores en la planeación estrategia que para el autor del presente proyecto conviene en comentarlas ya que son muy pertinentes en función de lo que al alcance de objetivos se refiere no se evalúan en la forma como se describe a continuación:

No es lo mismo planear que crear estrategias, en muchas ocasiones esta planeación se delega a personal que no cuenta con el conocimiento suficiente para determinar claramente estas diferencias, o sencillamente se realizan por solo observación o con base en algunas tendencias del mercado dictaminadas por los entornos en las que se mueve la organización, se crea la estrategia, pero no se elabora el plan para aplicar dichas estrategias.

Por otro lado, las organizaciones suelen concentrarse en los resultados, obviando el análisis que deben tener cada estrategia planteada, sin embargo, aún estas no suelen ser evaluadas para determinar si efectivamente cumple con lo que se requiere para lograr el objetivo puntual de dicha estrategia, formular una estrategia dentro del plan debe ser validada, revisada y ajustada en caso de ir en sentido diferente al cumplimiento de objetivos.

De igual manera existen problemas de comunicación en la cual no solo se socialice el plan, sino que no se comunican de manera clara las acciones y tareas de los involucrados lo que no permite trabajar de manera mancomunada y sumando esfuerzos para lograr los resultados

esperados y por último y quizá más importante es que las dificultades anteriormente expuestas no permiten una integración fuerte entre los elementos misionales que son los que llevan a la consolidación de la visión.

En la construcción de escenarios futuros se deben establecer procesos cognoscitivos que impliquen transformación tecnológica, al mismo tiempo en que se realizan ajustes en las acciones entre los involucrados en el desarrollo de las tareas propuestas, que logre una renovación de las ideas y se produzca innovación, que es lo que finalmente muestra un panorama diferente en el alcance de los planes estratégicos o del alcance de los objetivos estratégicos.

Centrarse en las condiciones actuales del sector y del momento de vida de la organización, confrontando esta realidad con visiones de futuro permite que de manera inteligente conozcamos esas posibilidades a largo plazo para así centrarse en el más conveniente y construirlo desde el punto de vista estratégico, sin perder de vista sus ajustes a lo largo del tiempo.

Para lograr estos futuros con el menor grado de incertidumbre posible, se hace necesario hacer una integralidad de saberes aplicados y analizados mediante procesos estratégicos, que faciliten la concentración y concertación de conceptos y opiniones expertas de tal manera que se puedan analizar y tomar de esta manera las mejores decisiones en función de crear los escenarios más probables.

Para tal fin se han creado múltiples herramientas mediante software, que facilitan esta comprensión. Para el desarrollo del presente proyecto a parte de la Matriz DOFA ya comentada en el apartado anterior, se han definido otras herramientas igualmente importantes, que permitirán revisar desde varias perspectivas cada visión de futuro.

Dentro de las herramientas seleccionadas esta la Matriz SMIC, este método tiene un nivel de avance mayor al DELPHI ya que la SMIC tiene en cuenta el nivel de dependencia o interdependencia entre las hipótesis planteadas por los expertos encuestados, logrando entonces una concentración y coherencia ordenada de las hipótesis, este método permite realizar un análisis más sencillo de los resultados.

El método de Impactos cruzados está orientado a formular probabilidades simples de las hipótesis, que además permite realizar combinaciones teniendo en cuenta las posibles interacciones entre esas mismas hipótesis, lo que concentra cada propuesta expuesta evitando una posible dispersión de resultados (Godet, 2007, pág. 82).

Por otro lado, se establece que la Matriz IGO resulta importante como complementos a las demás matrices, en esta matriz o el objetivo de la misma es que mediante el análisis de los procesos de la organización en conjunto con el análisis situacional que nos ofrece el DOFA, se planteen una serie de alternativas con visión a futuro, entendiendo de manera previa las posibles problemáticas que se puedan presentar para el logro concreto de objetivos, determinado en la pertinencia para la matriz es Importancia y el nivel de incidencia sobre las decisiones que para la matriz es Gobernabilidad. (Menni, Santagni, Di Masi, & Nievas, 2021 p. 3)

Como resultado de los análisis propuestos en el punto anterior se genera lo más ajustada posible, un plan estratégico operativo con enfoque prospectivo, por lo que es necesario conocer muy a fondo y como base de la implementación del método, un diagnóstico organizacional abierto y que elimine el sesgo de información.

Las variables tanto internas como externas mostrarán claramente la dinámica de la organización en función de su entorno, cabe aclarar que estos análisis se deben establecer en

instancias jerárquicas de alto nivel estratégico y directivo, con poder de decisión en la puesta en marchas del plan.

Por otro lado, la Matriz del Perfil Competitivo o MPC es una herramienta que, a diferencia de la DOFA, pero que complementa a esta de manera interesante, permite determinar las mismas variables, pero en función de las organizaciones del mismo sector, evaluando variables claves y casi universales como muestra de una posición estratégica que busca fortalecer ese perfil competitivo con generación de valor. (Kepner & Tregoe, 1969).

Kepner y Tregoe (1969) Expone que la calidad de las decisiones debe pasar por el exhaustivo análisis y ponderación de las variables claves en dos enfoques, el impacto que estas tengan en el sector como el impacto de esas variables sobre la organización, lo que propone este análisis es que no se genere un sesgo desde una actividad per se, sino que se tenga en cuenta a la organización y el sector en su conjunto. (p. 211 - 222)

Para la construcción de los escenarios posibles se tendrán en cuenta los resultados obtenidos de cada matriz en donde se expondrán los aspectos positivos y negativos de los resultados, el cómo es posible integrarlos. Con la ayuda de la cruz de escenarios propuesto por Peter Schwartz se plantearán algunos escenarios sobre los cuales se tomará la decisión de cuál o cuáles de ellos son los más acertados y viables desde el punto de vista operativo tecnológico y económico.

Finalmente se realizará el diseño del plan Prospectivo el cual no debe confundirse con el plan estratégico, en líneas generales los planes son complementarios y paralelos, ninguno prevalece sobre el otro, lo que busca la planeación estratégica es construir un futuro posible desde el punto de vista prospectivo, por lo que para el presente proyectos se paneta como Plan de Prospección Estratégica, buscando integrar de manera inteligente ambos lineamientos, en

otros términos, la prospectiva es una visión de un futuro deseable, el plan estratégico lo lleva a un futuro alcanzable.

El plan prospectivo estratégico debe al menos contener, la Visión a futuro o el deseable, generar el conocimiento necesario sobre lo que se hace y no dentro y fuera de las organizaciones, contener un diagnóstico situacional, la actitud hacia el cambio, y las métricas necesarias para la evaluación permanente de lo propuesto en el plan.

Metodología

Tipo de Estudio

El estudio del plan prospectivo estratégico para la Clínica Cristo Rey se enmarca bajo un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo que permita detectar y medir cada una de las variables que puedan determinar el comportamiento del objeto de estudio.

La investigación se desarrolla como estudio de tipo descriptivo que lleva al grupo investigador a determinar cuál es la información que se requiere al igual que el nivel de análisis al que debe llegar. (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” (p. 92)

Tabla 1.

Asociación entre variables de investigación.

ACTIVIDAD	MÉTODO	INSTRUMENTO
Realizar el estado del arte de la situación actual de la Clínica Cristo Rey	Análisis estratégico	Revisión documental, consulta de fuentes secundarias.
Análisis situacional	DOFA Y MPC	Encuesta y Entrevistas
Determinar la probabilidad de los escenarios creados que inciden en la Clínica Cristo Rey	SMIC	Taller de expertos y aplicación

Priorización de estrategias, objetivos y variables	IGO	Taller de expertos y aplicación
Construcción de escenarios probables	Cruz de escenarios de Peter Schwartz	Taller de expertos
Elaboración del Plan	Prospectivo Plan Prospectivo	Taller de expertos

Fuente: el autor. Tomado de Plan Prospectivo Estratégico 2030 para la Cooperativa Biocafé de Colombia. 2020

Variables a Desarrollar

Las variables se determinan como independientes y dependientes, determinadas así:

Dependientes

Para las variables denominadas Diagnostico, son las personas claves autorizadas por la clínica para participar de la toma de información. Para la variable denominada escenarios, son, el grupo de investigadores que intervienen en la toma de información, la elaboración y análisis de los diferentes métodos de construcción de escenarios. Finalmente, la variable diseño en la que intervienen tanto investigadores como personal directivo de la Clínica.

Independientes: Todos los aspectos, socio ambientales, disposiciones legales, decretos y las propias del sector salud. También se considerarán todos los factores de cambio y las variables estratégicas.

Población y Muestra

Para la presente investigación se determina como población objeto de estudio, los empleados con influencia en cada uno de los procesos o áreas funcionales de la clínica y que son autorizados por la misma.

Diseño del Método

Para la presente investigación se abordará el método deductivo que, de acuerdo a (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018) Define este método 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” (p. 172) o que explica la necesidad de ir desde lo macro a lo micro por medio del cual se lograra un consenso importante en los resultados del análisis de la información obtenida.

Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes Primarias, la información necesaria se recolectará por medio de encuestas a y entrevistas a personal de la organización que permitan identificar las percepciones con respecto a la situación actual de la Clínica.

Fuentes Secundarias, a pesar del conocimiento que se pueda tener sobre el tema también encontramos múltiples estudios sobre las ventajas que han traído las estrategias prospectivas, es esta información la que nos ayudara a desarrollar el presente proyecto.

Desarrollo Del Estudio

Para el desarrollo del primer objetivo propuesto para esta investigación y con el fin de facilitar la recolección de la información y posterior análisis de esta, se opta por caracterizar las variables del objeto de estudio de la investigación, que permitan establecer la situación actual de la Clínica Cristo Rey.

Para realizar el análisis situacional entonces, fue necesario establecer las áreas claves organizacionales y las cuales intervienen en los procesos totales de la Clínica, además cuáles son esas sub- variables que influyen dentro de estas mismas áreas. Estas áreas fueron definidas en 4 elementos esenciales, en primer lugar la infraestructura (espacios físicos, adecuación de áreas de atención de usuario, aseguramiento en la prestación y funcionamiento de las actividades de la clínica), Recurso Humano (Bienestar laboral, clima organizacional, estabilidad laboral, capacitación y competencias blandas), Gestión de Procesos (estructura de procesos, normalización de procesos, acciones de mejora, planes de mantenimiento a equipos), Recursos Técnicos y Tecnológicos (Actualización de competencias, incursión en ambientes digitales, actualización de Software y Hardware)

Tabla 2.

Áreas y variables clave del sistema de estudio

Recursos físicos	Infraestructura
	Equipos
	Capacidad del hospital
	Servicios ofrecidos

Capital humano	<p>Competencias Humanas</p> <p>Rotación de personal</p> <p>Capacitación</p> <p>Comunicación, Liderazgo, Trabajo en equipo</p> <p>Bienestar laboral</p> <p>Capital humano Aumento en especialistas de la salud</p>
-----------------------	---

Gestión de procesos	<p>Estandarización de proceso</p> <p>Gestión documental</p> <p>Fusión de entidades de salud</p> <p>Investigación</p> <p>Normatividad que rige a la entidad</p> <p>Fusión de empresas de salud del estado</p> <p>Entidades especializadas en diferentes áreas</p>
----------------------------	--

Recursos Técnicos y Tecnológicos	<p>Red informática (historial clínico, telemedicina)</p> <p>Sistemas de información</p> <p>Actualización de sistemas (Software, Hardware)</p> <p>Calidad de insumos y materiales</p> <p>Mercadeo digital</p> <p>Impresión 3D</p> <p>Cantidad de servicios que prestan actualmente</p> <p>Tramites virtuales</p> <p>Realidad virtual (RV) y realidad aumentada (RA)</p>
---	--

Antecedentes

En el transcurrir de los tiempos e históricamente la sociedad empresarial se ha enfocado en poder vislumbrar lo que el futuro puede traer o cuales pudieran ser esos acontecimientos o esos posibles estados en los que puede verse inmersa una organización, no necesariamente situaciones negativas, sino que logrando identificar las posibles variables empezar a construir escenarios deseados.

Es así como en cada etapa de la evolución del mundo y sobre todo el empresarial, además de múltiples estudios o investigaciones desde el área de Mercadeo, que permitan tener tantos datos como sean posibles para tomar las mejores decisiones a futuro, minimizar los riesgos de fracaso y tratar de determinar desde su situación actual cuales son los ajustes estratégicos que deben llevarse a cabo para mitigar esa incertidumbre, no se trata entonces de cambiar el destino se trata de identificar situaciones que puedan generar riesgo, pero además identificar situaciones favorables y de oportunidades para lograr el futuro esperado. (Mojica, López Segrera, Grosso Lorenzo, & Muñoz, 2004, pág. 11)

Cabe resaltar de manera muy especial, que fueron las guerras mundiales desde donde surgieron muchas de las estrategias que hoy en día se desarrollan y se practican para determinar contextos estratégicos y análisis situacionales, la prospectiva estratégica o visión de futuro no fue la excepción.

Con base es lo dicho por investigador Frances Gaston Berger (1957), en su artículo seminal “Sciences humaines et prévision” “Cuando un fenómeno ha sido observado con cuidado durante cierto tiempo, cuando especialmente en uno capaz de dar a sus variaciones una expresión numérica, se puede adivinar la ley de su desarrollo y extender más allá del

momento presente la curva de su evolución futura. No pensamos en negar todo valor al precedente, la analogía y la extrapolación. Estos tres métodos son valiosos para sugerir hipótesis”.

La prospectiva estrategia de las organizaciones se puede realizar y enfocar sobre puntos específicos que impliquen a la entidad en un fenómeno particular de estudio, pero también sobre su generalidad. Dado a que existen dentro de una organización diferentes actividades, diferentes procesos sobre los cuales se establecen acciones estratégicas y de las cuales se esperan altos e importantes niveles de impacto, sin embargo nada los aleja de posibles riesgos, encontrar fallas, y que por lo tanto, se dan las pérdidas de recursos, tiempo o incluso escenarios incontrolables, según lo anterior se hace necesario entonces optar por métodos de evaluación y medición que solo se dan cuando se ha generado un histórico importante de datos y sucesos que permitan observar y analizar para posterior tomar decisiones tendiente a mejorar esos resultados.

Es entonces desde donde nace la necesidad de hacer ejercicios previos como la construcción de escenarios futuros, tratando de disminuir el riesgo al fracaso de las decisiones tomadas, así mismo minimizar la pérdida de dinero y tiempo que pueden tomar los espacios entre la implementación de las decisiones hasta el análisis de dichas implementaciones y que finalmente generan incertidumbre sobre el resultado al final.

Parece darse la ausencia en la aplicación de los principios básicos de la administración el llamado PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), quizá dados por los desórdenes administrativos organizacionales, la falta de planeación o de seguimiento a alguno establecido, quizá con información no actualizada o inexistente, bajo nivel de manejo interno por falta de jerarquía, o por la dispersión de la misma o como en otros casos que generan y fundamentan un costo médico y una facturación desbordada. (Cárdenas, 2019)

Como se mencionaba anteriormente la prospectiva estratégica es aplicable a cualquier tipo de actividad y de organización, una buena alternativa y generada desde el presente proyecto es aplicar a esta a una Clínica tradicional en Cali y con un buen nivel de reconocimiento en el sector salud de la misma ciudad, incluso si se tienen en cuenta los acontecimientos suscitados desde el 2020 con la llegada de una pandemia con la del Coronavirus, el cual ha traído algunas dificultades y que ha puesto en jaque el sector salud.

De acuerdo con la OMS, (Organización Mundial de la Salud OMS, 2021), son 3 objetivos básicos que tiene el sector salud y las entidades dentro de este sector, y son: el mejoramiento de la salud de la población, Servicio de salud con un trato digno y adecuado, y la salud financiera del sector claramente dada por la salud financiera de cada entidad. Sin embargo y dado lo anterior y otras disposiciones, en cuanto a leyes vigentes cada país establece la posibilidad de garantizar esos objetivos, y esto conlleva a que se crean estrategias para el mejoramiento permanente de los servicios de salud, como su inclusión y cobertura, sino en la efectividad en las decisiones que se toman, de ahí la necesidad de un sector salud sano.

Por lo tanto, es supremamente importante en la búsqueda de esa calidad esperada, que se tomen medidas y se establezca una ruta lo más acertada posible sobre todo en la toma de decisiones según la situación actual de cada entidad en este caso la Clínica Cristo Rey de Cali. Estas rutas deben tener en cuenta aspectos situacionales presentes, el hoy de la organización y como entonces se proyectan a futuro deseable, definiendo estrategias muy pertinentes y ajustadas a las realidades y sin utopías, de tal forma que se logren enfrentar con la mayor calidad de certeza las situaciones futuras.

Para la aplicación del presente análisis se tuvo en cuenta fases como el análisis de la situación actual de la Clínica Cristo Rey, análisis de escenarios con ayuda de los expertos dentro

de las áreas claves y la aplicación de herramientas prospectivas para la generación de escenarios posibles. (Ñañez, Caviedes, & Benavides, 2020)

Algunas de las investigaciones consultadas a nivel internacional se relacionan así:

Título: Análisis prospectivo aplicado al Hospital Base de Curico para la formulación de una estrategia al año 2013.

Autor: Gajardo Grandon, Fabian Andrés Vergara Cifuentes, Felipe Andrés Bustamante Ubilla, Miguel (Prof. Guía)

Objetivo: Efectuar un análisis de prospectiva al Hospital base de Curicó, que permita orientar la formulación de una estrategia al año 2013.

Metodología utilizada: Análisis estructural, análisis de motricidad y dependencia, métodos de escenarios, análisis estratégico y de actores; con la colaboración de grupo de expertos que concluyo con la construcción de estrategias para cada situación planteada a futuro, con el propósito de orientar y apoyar la gestión del Hospital Base de Curicó. (Grandon, Cifuentes, Bustamante, & Miguel, 2009)

Como resultado del estudio, se obtuvieron tres micro escenarios (1. Gestión integral, 2. Adaptabilidad tecnológica, manejo de usuario y del RR.HH. y 3. Gestión orientada a la población y manejo de los recursos) y cuatro actores clave (usuarios, funcionarios, Hospital base de Curicó y Ministerio de salud). Se puede concluir que el estudio dio la posibilidad de mejorar la posición de la entidad en el periodo entre 2008 y 2013 mediante la planificación estratégica permitiendo así tener una mayor certeza a la hora de tomar decisiones que beneficien a la entidad. (Grandon, Cifuentes, Bustamante, & Miguel, 2009)

Una segunda investigación fue:

Título: Planificación estratégica y prospectiva para el hospital Mario Muñoz Monroy

Autor: Wilber Batista Calzadilla & Ubaldo Sánchez Araujo & Vianka Yudina Méndez García & Gerardo Rojas Ramírez, 2015

Objetivo: Propuesta de plan prospectivo y estratégico a fin de preparar una unidad de salud para alcanzar el futuro deseado para compensar las deficiencias que han existido a lo largo de los últimos años pues el sistema de planificación resulta deficiente

Metodología utilizada: Aplicaron métodos de investigación empírica, teórica y métodos de nivel prospectivo, como el MACTOR, el MIC-MAC y el SMIC

Como resultado se demostró que, si es posible aplicar un nuevo enfoque en el sistema de planificación de las empresas cubanas y en este caso una unidad del sector de la salud, permitiendo que los planes sean más científicos y realistas y no solo conocer metas futuras sino cómo lograrlas. (Calzadilla, Araujo, García, & Ramírez, 2015)

A nivel nacional la investigación consultada fue:

Título: Visión de futuro para el sector de la salud 2025

Autor: (Fundación OPTI, 2015)

Objetivo: Prospectiva Global del Sector Salud, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Obtenido de un Modelo de Negocio a un 124 enfoque centrado en el Paciente.

De dicha investigación se obtuvieron los siguientes resultados

Se reducirá la cantidad de personas que padecen de enfermedades neurodegenerativas.

Mejoramiento de la comprensión del mapa genético para modificar o prevenir el origen de las enfermedades.

Desarrollo de medicamentos precisos y reducción de efectos secundarios.

Tratamiento de formas específicas de las enfermedades, reducción de complicaciones asociadas con ciertos tratamientos.

Mapeo de ADN con chequeos anuales para identificar posibles cambios que indiquen comienzo de una enfermedad autoinmune. (Fundación OPTI, 2015)

Por otro parte se han adelantado en Colombia además de estudios de investigación prospectiva, se han ofertado también algunos contenidos tipo diplomados dado respuesta a la importancia en la formación para la realización de análisis prospectivo, pero además agregar valor y eficiencia en la prestación de servicios eficientes, esta propuesta nace desde la ACHC (Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas) en colaboración con Universidad Externado de Colombia, en enfoque de estos diplomados es la revisión de tendencias y cambios a nivel mundial para la construcción de escenarios futuros, que contribuyan con anticipar y propiciar diseños de los hospitales, vistos desde la pertinencia, la sostenibilidad (Asociación de Hospitales y Clínicas, 2015)

Desarrollo del Estudio

Estado actual de la clínica

Para lograr establecer algunos escenarios futuros posibles y de acuerdo con la teoría de la prospectiva estratégica, es necesario conocer la situación actual, su capacidad instalada, por lo que en adelante se describen el portafolio de servicios ofrecidos por la clínica, sus objetivos organizacionales, además la percepción que tienen los empleados sobre la organización.

Portafolio de servicios

La Clínica Cristo Rey SAS, representa el emprendimiento y empuje de los Vallecaucanos; se encuentra ubicada en el norte de la ciudad de Cali, con amplias instalaciones y una infraestructura que no solo corresponde a los estándares de habilitación sino a las tendencias contemporáneas en arquitectura hospitalaria.

El diseño arquitectónico de la Clínica se caracteriza por el aprovechamiento de la iluminación natural y ventilación que permite crear microambientes adecuados a las necesidades de los usuarios que se beneficiarán.

La Clínica Cristo Rey satisface plenamente los espacios requeridos en materia de demanda hospitalaria y las necesidades de los usuarios que se beneficiarán con servicios de calidad que le ofrece la Clínica. El diseño estructural corresponde a 2 torres que se dividen en Torre A donde se encuentran las salas de CX y unidad de cuidados intensivos y en la Torre B se encuentran los servicios de hospitalización imágenes diagnósticas y laboratorio.

El servicio de urgencias es un modelo de apertura y disposición del personal para atender oportunamente los usuarios. Se encuentra ubicado en el primer piso, cuenta con todos los

requerimientos de insumos y equipos biomédicos necesarios para la operación en sala ERA, reanimación, observación y procedimientos menores.

La sala de Observaciones cuenta con 10 camillas y se expande al piso ocho (8), lugar en el que se encuentran dispuestas 12 sillas y 58 camillas. Para Cristo Rey es una excelente oportunidad de crecimiento generándonos una ventaja competitiva en el medio y valor agregado a nuestros clientes y usuarios.

El área de hospitalización cuenta con 52 cómodas habitaciones distribuidas en 4 pisos con una disponibilidad de 83 camas, en acomodación unipersonal y bipersonal. Adicionalmente, en esta área contamos con Unidades de Cuidados Intensivos con capacidad para 35 pacientes. Este diseño nos proporciona mayor oportunidad y rapidez en el traslado de pacientes de una estancia a otra, quienes se beneficiarán con mejor atención.

Además de las UCI en hospitalización, en el piso 7 disponemos de una unidad de Cuidados Intensivos con 27 cubículos, diseñada con todas las condiciones de habilitación y calidad. Esta unidad aumenta nuestra capacidad de recepción y resolutivez de pacientes que se encuentran en estado crítico.

Nuestras 5 salas de Cirugía se caracterizan por su moderno diseño y equipos de última tecnología, totalmente aptas para realizar procedimientos de mediana y alta complejidad en las siguientes especialidades: Cirugía de cabeza y cuello, Cirugía de general, Cirugía maxilofacial, Cirugía Neurológica, Cirugía de ortopedia, y traumatología, Cirugía de otorrinolaringología, Cirugía Plástica, Cirugía Urológica y Cirugía de Mano.

La Clínica Cristo Rey ha adquirido las más modernas tecnologías en equipo de Apoyo Diagnóstico, para los servicios de: Resonancia Magnética, Ecografía, Escenografía, Radiología, Radiología intervencionista, ecocardiografía y Electromiografía.

El laboratorio Clínico se encuentra completamente automatizado, dispone de los más modernos equipos para diagnóstico en las áreas de hematología, química sanguínea, Inmunología, hormonas y microbiología, entre otros.

Plan estratégico Clínica Cristo Rey

El hospital cuenta con un plan estratégico el cual tiene misión, visión, objetivos corporativos, valores y principios corporativos, los cuales se exponen a continuación.

Misión

Brindar servicios de salud de mediana y alta complejidad con un servicio de atención humanizado, seguro y oportuno, a través de un equipo humano comprometido y recursos de alto nivel tecnológico; promoviendo el cuidado del medio ambiente.

Visión

En el 2022 ser una institución líder en salud reconocida como centro de referencia en el suroccidente colombiano por el manejo de trauma y patologías de alta complejidad

Recolección de la información

Para conocer cuál será el futuro de la entidad, es imprescindible conocer la situación actual de la clínica, a continuación, se encontrarán los hallazgos una vez realizada la reunión con cada una de las personas autorizadas por la Clínica y que hacen parte de las áreas claves definidas para el estudio. Las variables claves identificadas a continuación contaron con el aporte de 15 personas que como ya se comentó hacen parte de las principales áreas funcionales de la clínica.

Objetivos Estratégicos y de calidad

Garantizar la sostenibilidad Financiera de la Institución.

Asegurar la satisfacción de clientes, usuarios, familias y otras partes interesadas

Mejorar continuamente los procesos asistenciales y administrativos

Implementar Docencia servicio e investigación académica

Fomentar el desarrollo integral y el bienestar del capital humano.

Valores y principios corporativos

Vocación de Servicio: Los colaboradores de Clínica Cristo Rey, se comprometen a trabajar, ayudar y participar de los diferentes procesos de la institución, con una actitud sensible, solidaria, empática, de respeto y apoyo con los usuarios externos e internos de la institución.

Compromiso: En clínica Cristo Rey cumplimos y asumimos con un sentido profesional, de responsabilidad y entusiasmo, todas las labores asignadas a los diferentes cargos de la institución, garantizando una atención íntegra y oportuna a nuestros usuarios.

Respeto: Reconocemos, valoramos y aceptamos la diversidad y pluralidad de pensamientos, creencias, intereses y necesidades de nuestros colaboradores y usuarios, manteniendo una actitud empática y de escucha activa, que permite la construcción de relaciones interpersonales benéficas para la institución.

Trabajo en Equipo: Trabajamos conjuntamente con liderazgo y compromiso compartido, en un ambiente que promueve el enriquecimiento mutuo y el mejoramiento continuo de los procesos internos y los servicios ofertados por la institución con estándares de calidad, a través del aprovechamiento de las capacidades, conocimientos y recursos de nuestro capital humano.

Seguridad: Garantizamos las condiciones necesarias para la prestación de servicios seguros a nuestros usuarios internos y externos, a través de lineamientos que permiten el control y la mitigación de riesgos propios en la atención en salud.

Desarrollar un análisis estructural de la Clínica Cristo Rey a través de la aplicación de técnicas prospectivas

A continuación, se muestran los resultados obtenidos y el análisis correspondiente a las diferentes metodologías empleadas como:

Análisis situacional, para lo cual se realiza la toma de información directamente de los empleados claves de las áreas determinadas igualmente claves con el fin de tener de manera muchos más certera la información sobre la percepción de la situación actual de la Clínica. La información se recoge atendiendo las 4 variables que establece la DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)

Se implementará la matriz MPC Matriz de Perfil Competitivo, para reconocer las organizaciones que al mismo nivel se reconocen como competencia.

Se implementará la matriz SMIC y matriz IGO

Cruz de escenarios de Peter Schwartz

Al final se construirá un Plan Prospectivo

Diagnóstico situacional de la Clínica mediante matriz DOFA de acuerdo con las variables claves identificadas

Infraestructura

Debilidades

Lugar físico para capacitaciones

Control de ingreso de personal

Identificación de áreas

Condiciones logísticas para el trabajo

Falta de acondicionamiento en áreas de atención crítica

Incumplimientos normativos de infraestructura

Inconvenientes en infraestructura inapropiadas para desempeño laboral

Espacios reducidos para el volumen de usuarios

No hay espacio para almacenamiento de medicamentos y dispositivos médicos

Ascensores de poca capacidad

Fortalezas

Clínica en expansión continua,

Proyección hacia el crecimiento

Seguridad

Amenazas

Riesgo público, Orden público, Atentados Terroristas

Desastre Natural, Lluvias e inundaciones

Fallas Eléctricas

Falla en sistemas de información

Eficiencia del sistema de transporte, Vías de acceso

Seguridad del sector

Pandemia

Oportunidades

Ampliación de infraestructura

Infraestructura óptima para muchos procesos

Crecimiento rápido

Buena capacidad para la atención

Posibilidad de expansión de servicios, Nuevos servicios

Visión de crecimiento, Crecimiento regional

Recurso Humano

Debilidades

Alta rotación de personal asistencial

Deshumanización de los procesos

Compromiso laboral del personal, Bajo sentido de pertenencia, Falta de respeto por la institución

Condiciones salariales por debajo del promedio, salario emocional

Falta de Inversión en educación continua, capacitaciones

Bienestar social para los empleados, reconocimiento y felicitaciones

Colaboración y respeto con colaboradores, chismes, clima organizacional

Adherencia a cultura organizacional

Alta carga laboral

Liderazgo

Autoridad

Responsabilidad

Fortalezas

Uso de uniformes

Buen equipo de trabajo, Trabajo en equipo

Personal Calificado, Profesionales competentes

Participación

Honestidad por parte de la gerencia

Responsabilidad

Vocación de servicio, Oportunidad en el servicio, calidad en atención

Respeto por el ser humano

Líderes comprometidos

Humanidad por parte del gerente

Sensibilidad

Oportunidades

Participación en actividades
Evaluación de desempeño
Mejoramiento salarial
Sentido de pertenencia de personal directivo
Visión de la gerencia
Baja rotación de personal
Brigadas en Salud
Beneficios a empleados

Amenazas

A este ítem en particular no se reporta o se reconocen amenazas importantes más que las mismas internas que no permitan llegar a soluciones reales

Gestión de procesos***Debilidades***

Mejorar Proceso de Compras
Entrega de Dotación más oportuna
Baja comunicación interna
Base de Datos estadísticos Obsoletos
Desarticulación clínico-administrativa y de procesos, falta de documentación
Indicadores insuficientes de procesos

No hay direccionamiento asistencial

Acciones de mejora en los procesos y procedimientos para mejorar actividades

No hay cultura de Calidad

Falta de seguridad en la atención

No hay adherencia a políticas de humanización

Falta de Objetivos Claros

Rotación de horarios del personal que estaba fijo

Baja Red de Convenios Asistenciales

Falta de Red investigativa Externa, Desarticulación Investigativa, Falta de recursos para la investigación

No existe un Dpto. de RRPP o Comunicaciones

Plan de respaldo interno

Fortalezas

Inclusión

Compromiso institucional con el usuario

Adaptación a los cambios

Amenazas

Compra de insumos no controlada

Control de los contratistas sin optimizar

Competencia Dishonesta, Competitividad

Normatividad, legislación, resoluciones

Malas Prácticas de glosas por entidades pagadoras

EPS que utilizan a las IPS

Revisión oportuna de equipos, pocos proveedores

Entrega tardía de medicamentos y dispositivos médicos por parte del proveedor

Desinformación en redes sociales

Tarifas (¿muy altas o muy bajas?)

Proveedores, pocos proveedores

Contratación (poder negociación limitado)

Oportunidades

Tecnificación documental

Convenios de aprendizaje,

Convenios Docente asistencial

Mejorar comunicación al público, reconocimiento, Posicionamiento de la clínica,

Buena Calidad laboral

Alta afluencia de pacientes SOAT

Pocos convenios con EPS,

Convenios con sectores especiales

Reconocimiento en investigación

Oportunidad entrega de medicamentos y DX

Envío de órdenes de compra de medicamentos y DM urgentes

Documentar los procesos de despido

Revisión de Condiciones laborales

Articulación Investigativa

Recursos Técnicos y Tecnológicos

Debilidades

Mejoramiento de la calidad de materiales
Productos de seguridad sin protocolos definidos
Softwares desactualizados o sin licencias
Limitado reconocimiento de la clínica

Fortalezas

Especialidad en trauma, Fortaleza en trauma
Accesibilidad en la cita
Cumplimiento en el pago de salarios y honorarios

Amenazas

Alta accidentalidad por infracciones de tránsito

Oportunidades

Tecnología en imágenes
Acreditación
Servicios de alta complejidad
Solvencia financiera

Eficiencia Operacional

Análisis interno general de las variables objeto de estudio

Una vez consultadas las personas que hicieron parte del proceso se lograron identificar algunos aspectos importantes y que se consideran con vulnerabilidad para el buen funcionamiento de la Clínica. Aspectos como el control de ingreso de personal externo (clientes, pacientes, usuarios) se consideran no óptimos y con un riesgo latente ante actos inseguros, sabotajes, robos, extracción de información y de condiciones inseguras de salud y propias de robos a todos los niveles como personales, equipos e información privilegiada.

Por otro lado, se identifican aspectos relacionados a las condiciones físicas y donde se llevan las labores cotidianas tanto internas como de atención, las cuales no tienen las condiciones reales de espacio y adecuación que permitan una atención de calidad, viendo reducido el desempeño laboral, generación de estrés por hacinamiento, quejas e inconformidades. Por otro lado, se identifican dificultades en la disposición de espacios de almacenamiento de insumos, medicamentos y otros materiales que no permiten un buen control sobre, vencimientos, deterioros, inventario, procesos de compra, entre otros.

De igual manera ante la variable recurso humano se logra identificar aspectos relacionados con la estabilidad laboral que es posiblemente la responsable que algunos procesos como la estabilidad de los procesos, la no estandarización de los mismos a causa de los continuos cambios de personal, con una inversión en tiempo y en dinero que no le han permitido tener continuidad y fortalecer aspectos como el sentido de pertenencia, mejoramiento de la calidad, generar un mayor impacto en el servicio además del de su posicionamiento en la región a pesar

de la trayectoria de la Clínica, sin embargo el aspecto competitivo no ha sido manejado de manera correcta, no hay procesos de comunicación y RRPP, como tampoco estrategias digitales que den una mayor visibilidad a la institución

Otro de los factores importantes a tener en cuenta es el tecnológico, especialmente la aplicación de proyectos de innovación científica en procura no solo del mejoramiento de procesos de atención sino también el aseguramiento de la calidad en el servicio que a pesar de que se cuenta con equipos de alta tecnología, personal capacitado, es necesario según lo identificado, que se puedan obtener servicios posventa con proveedores certificados que no los limite solo a unos pocos, situación que puede ser inconveniente ante la posibilidad de depender de unos pocos, que los exponga a deterioros de equipos o a una alta dependencia. En este mismo aspecto es necesaria la actualización en software y hardware, además de nuevas teorías, pedagogías y actualización de conocimiento en nuevas tendencias y desarrollos.

Tampoco se puede desconocer y hace parte de lo identificado es el aspecto legal, las personas que hicieron parte de la investigación consideran de alta importancia el conocer claramente la normatividad y todas las reglamentaciones que se establecen para la contratación, los convenios interinstitucionales y de investigación con los cuales consideran no dejar pasar oportunidades ni caer en errores que puedan acarrear algún deterioro económico o financiero para la Clínica

Análisis Externo general de las variables objeto de estudio

De acuerdo a lo expresado por las personas que hicieron parte del presente estudio, concuerdan en su mayoría en que dentro de las estrategias más urgentes es la de realizar un

estudio de mercado actual de la clínica que le permita implementar estrategias de penetración de mercado y de posicionamiento de la clínica en el mercado local, toda vez que dentro de sus fortalezas cuenta con altos niveles tecnológicos con los cuales puede entrar en un entorno competitivo sin inconveniente, la falta de estas estrategias no han permitido tener un posicionamiento mayor contando con todo para poderlo hacer.

La Implementación de las estrategias de posicionamiento dará cuenta de una empresa sólida, estable, fortalecida en sus procesos, y alta cualificación, que le permitirán hacerle frente a posibles amenazas de manera temprana, aprovechando la infinidad de recursos a los que puede acceder con una alta presencia y reconocimiento tanto en el mundo digital como el que puede darles el reconocimiento y posicionamiento de la marca. Podrá entonces fortalecer su oferta institucional, aumentar de manera significativa la confianza entre la población caleña, una inversión que de acuerdo a lo identificado la clínica cuenta con suficiente solidez económica para una inversión de este tipo, el fortalecimiento de los procesos y de la formación y cualificación de personal, le otorgarán a la clínica todos los elementos necesarios para generar un alto impacto en el sector.

Se identifica igualmente una oportunidad que no debe ser desaprovechada y es la posibilidad de expansión estructura y de servicio que puede posicionar en los primeros lugares por la integración de nuevas técnicas para el tratamiento oportuno y eficiente de cualquier patología, además el de fortalecer aquellas áreas que para la organización se identifica con debilidades.

Tabla 3

Análisis del Perfil Competitivo

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CLINICA CRISTO REY		CLINICA SEBASTIAN DE BELALCAZAR		CLINICA FARALLONES	
		CALIFICACIÓN	PODERACIÓN	CALIFICACIÓN	PODERACIÓN	CALIFICACIÓN	PODERACIÓN
		Participación en el mercado	0,10	3	0,30	4	0,40
Publicidad y posicionamiento	0,30	1	0,30	4	1,20	3	0,90
Servicio al cliente	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Infraestructura y expansión	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Calidad en servicio	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Competitividad en el sector	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
	1,00		2,50		3,40		3,10

Fuente el autor

Para la ponderación de la MPC se tuvo en cuenta la siguiente escala de calificación, con las variables internas (Fortalezas, Debilidades)

Tabla 4.

Escala de Calificación de las Variables Internas

Fortaleza Mayor	4
Fortaleza Menor	3
Debilidad Menor	2
Debilidad Mayor	1

Fuente: el autor

El resultado de la matriz de perfil competitivo demostró que la Clínica Cristo Rey se considera el competidor con menores fortalezas, dada la calificación obtenida de 2,50, frente a

dos de sus competidores, como la Clínica Sebastián de Benalcázar que una vez evaluada en las mismas variables obtuvo una calificación de 3,40 y Clínica Farallones que es el otro competidor, obtuvo 3,10.

Para el caso del presente análisis, es precisamente la Clínica Sebastián de Benalcázar la que presenta grandes fortalezas, sobre todo en cuanto a su participación en el mercado y el posicionamiento en la región, esta goza de prestigio y buen concepto por parte de la ciudadanía Caleña, Por otro lado, la Clínica Farallones que es más homogénea su estructura operativa lo que permite mantener una buena calificación y estatus.

Para el caso de la Clínica Cristo Rey el elemento a mejorar es su nivel de posicionamiento en la ciudad, generando más presencia en medios y redes, procurando darse a conocer entre la población Caleña, no cuenta además con una página propia que permita interactuar con sus públicos objetivos y mejorar la presencia de la Clínica dando a conocer sus fortalezas tecnológicas y sus especialidades en aumento de su demanda.

Evaluación de escenarios que inciden en la Clínica Cristo Rey mediante la herramienta SMIC para la variable infraestructura.

Para la evaluación y ejecución del análisis mediante la matriz SMIC, se analizaron las variables o áreas claves y se determinaron entonces los actores claves que hacen parte del Staff de la clínica y tienen la capacidad para realizar las evaluaciones pertinentes al estudio.

Personal asistencial

Personal administrativo en Recurso Humano

Líder de estructura Física de la Clínica

Líder de Procesos

Personal encargado del área TIC

A manera de hipótesis y para una buena comprensión de la estructura de la matriz, su elaboración y para facilitar la evaluación por parte de los expertos se plantearon las variables como hipótesis, de esta manera fue más fluida la calificación y ponderación dada por cada uno de los expertos.

El procedimiento a realizar consistirá en los siguientes pasos

Planteamiento de las hipótesis o eventos futuros a partir de la información recogida mediante el análisis situacional

Evaluación de las probabilidades simples, cada experto ponderará cada hipótesis y planteará la probabilidad de ocurrencia

Evaluación de las probabilidades de SI ocurrencia y de NO ocurrencia, cada experto ponderará cada hipótesis y planteará la probabilidad.

Las ponderaciones anteriores se alimentan de manera directa sobre la matriz Smic-Pro-Expert

Obtener las Probabilidades netas corregidas

Generar el reordenamiento de los escenarios probables

Análisis de sensibilidad e histograma de Extremums

Escenarios y conclusiones

Evaluación de escenarios que inciden en la Clínica Cristo Rey mediante la herramienta SMIC para la variable Infraestructura

Que se determine la necesidad de generar un mejoramiento de las estrategias de seguridad de las instalaciones y alrededores para generar tranquilidad entre usuarios y empleados

Que se establezca la priorización en el mejoramiento estructural de la Clínica para mejorar las condiciones laborales y de atención al usuario

Que se presenten escenarios de orden público que puedan generar inconveniente en la atención, la asistencia de usuarios y empleados, y además la atención de las emergencias suscitadas por las situaciones de orden público

Que se realicen proyecciones organizacionales en todos los ámbitos operacionales, de servicios y estructurales tendientes a mejorar su presencia institucional en la ciudad

Mejoramiento de los espacios de atención y servicios, como además para el almacenamiento de medicamentos e insumos médicos

Que se presenten fallas en los sistemas claves para el correcto funcionamiento de los servicios claves de la clínica, así como de la protección de la información sensible

El resumen de las ponderaciones

Tabla 5.

Datos Simples por Conjunto de Expertos

	Probabilidades
1 - Seg.Gral	0,325
2 - Infraest	0,304
3 - Ord.Pub	0,316
4 - Vis.Fut	0,641
5 - Espa.Almac	0,442
6 - Fall.Siste	0,458

Fuente: el autor

Los valores expresan las probabilidades simples netas, es decir que una vez ponderadas las hipótesis se establece la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis planteadas, se destaca en este primer resultado la hipótesis 4 como las variable o hipótesis con más probabilidad de cumplirse, cabe aclarar que el resultado de esta hipótesis no ha sido contrastada y validada con las demás hipótesis como lo indica la teoría, que indica que cada hipótesis puede tener un alto nivel de demencia o de influencia para que otras puedan lograrse.

El siguiente cuadro corresponde a las probabilidades simples corregidas, las cuales y de acuerdo con la calificación obtenida de la evaluación de los expertos, se ubican de acuerdo a su calificación, en una escala que se presenta en el mismo cuadro.

Tabla 6.

Cuadro de las Probabilidades Simples Corregidas

HIPOTESIS	P*	NIVEL DE LA TENDENCIAS EVALUADAS					
		Muy Fuerte			Muy Débil		
		>90	>80<90	>70<80	>60<70	>50<60	50
Que se determine la necesidad de generar un mejoramiento de las estrategias de seguridad de las instalaciones y alrededores para generar tranquilidad entre usuarios y empleados	0,325						X
Que se establezca la priorización en el mejoramiento estructural de la Clínica para mejorar las condiciones laborales y de atención al usuario	0,304						X
Que se presenten escenarios de orden público que puedan generar inconveniente en la atención, la asistencia de usuarios y empleados, y además la atención de las emergencias suscitadas por las situaciones de orden público	0,316						X
Que se realicen proyecciones organizacionales en todos los ámbitos operacionales, de servicios y estructurales tendientes a mejorar su presencia institucional en la ciudad	0,641				X		
Mejoramiento de los espacios de atención y servicios, como además para el almacenamiento de medicamentos e insumos médicos	0,442						X
Que se presenten fallas en los sistemas claves para el correcto funcionamiento de los servicios claves	0,458						X

de la clínica, así como de la protección de la información sensible

Fuente: el autor

El resultado anterior se ratifica, sí se analizan los datos resultantes de la evaluación contrastada por la ponderación dada por los expertos para esta variable. (ver tabla 7)

Tabla 7.

Evaluación Contrastada de la ponderación dada por los expertos para esta variable

	Seg.Gral	Infraest	Ord.Pub	Vis.Fut	Espa.Almac	Fall.Siste
1 - Seg.Gral	0,325	0,304	0,52	0,429	0,337	0,424
2 - Infraest	0,284	0,304	0,488	0,367	0,17	0,195
3 - Ord.Pub	0,506	0,507	0,316	0,443	0,362	0,436
4 - Vis.Fut	0,845	0,774	0,898	0,641	0,8	0,632
5 - Espa.Almac	0,458	0,247	0,506	0,552	0,442	0,326
6 - Fall.Siste	0,597	0,294	0,632	0,452	0,338	0,458

Fuente: el autor

Los valores expresan las probabilidades simples netas de si realización

Reordenamiento de los escenarios probables

El reordenamiento de los escenarios posibles, según la teoría de la Matriz de Impactos, se define como el resultado obtenido de la probabilidad acumulada, la cual tiene la posibilidad de generar un orden diferente a los escenarios de las probabilidades compuestas por los resultados a las calificaciones dadas por cada experto, esta misma teoría establece que los escenarios de

análisis serán los que se encuentren por debajo del 80%, que son los que se presentan en el siguiente cuadro.

Tabla 8.

Reordenamiento De Los Escenarios Posibles

No. de escenario	Probabilidad Infraestructura	Probabilidad acumulada
64 - 000000	0,097	0,097
58 - 000110	0,092	0,189
63 - 000001	0,081	0,270
27 - 100101	0,055	0,325
26 - 100110	0,054	0,379
44 - 010100	0,051	0,430
17 - 101111	0,047	0,477
03 - 111101	0,04	0,517
62 - 000010	0,035	0,552
34 - 011110	0,033	0,585
35 - 011101	0,031	0,616
48 - 010000	0,031	0,647
59 - 000101	0,03	0,677
57 - 000111	0,029	0,706
49 - 001111	0,028	0,734
61 - 000011	0,026	0,760
04 - 111100	0,021	0,781
42 - 010110	0,02	0,801
18 - 101110	0,017	0,818

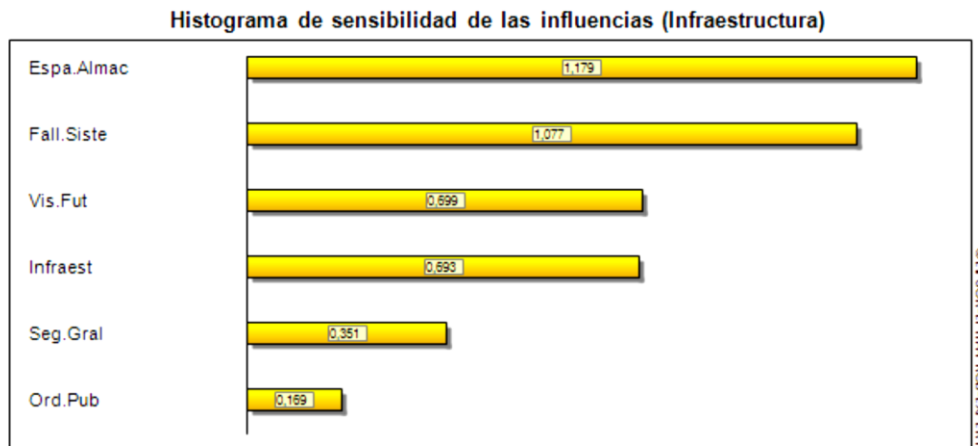
Fuente: el autor

Análisis de sensibilidad e histograma de Influencias

El primer histograma nos muestra aquellas hipótesis que generan mayor influencia sobre las otras, en el caso de este resultado, es la hipótesis que se relaciona con el mejoramiento de los espacios de atención y servicios, como además para el almacenamiento de medicamentos e insumos médicos, seguido de que se presenten fallas en los sistemas claves para el correcto funcionamiento de los servicios claves de la clínica así como de la protección de la información sensible y la tercera hipótesis más influyente es que se realicen proyecciones organizacionales en todos los ámbitos operacionales, de servicios y estructurales, tendientes en mejorar su presencia institucional en la ciudad.

Gráfico 1.

Histograma de Sensibilidad de las Influencias



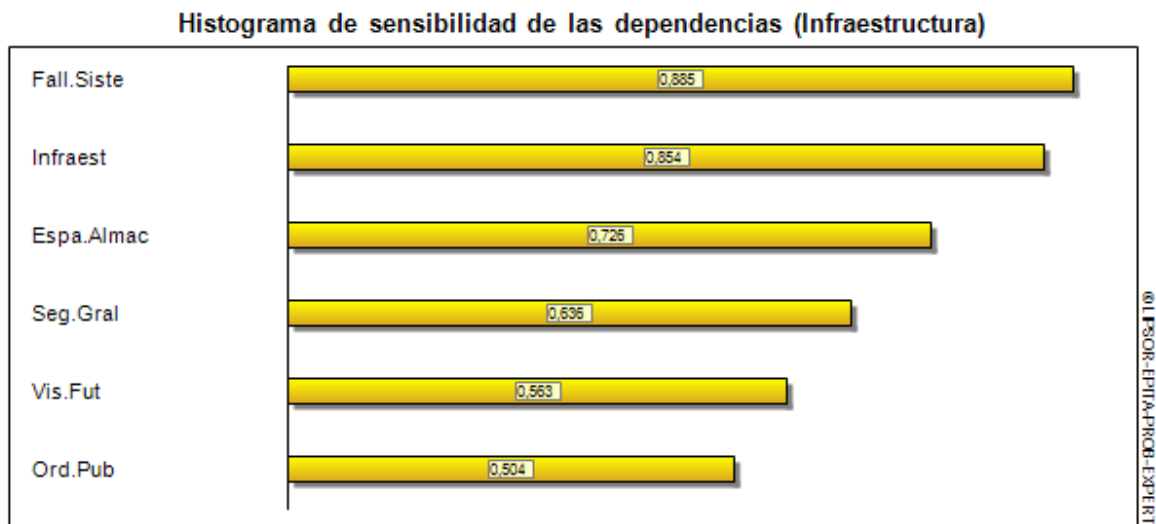
Fuente: el autor

El segundo histograma nos muestra aquellas hipótesis presentan un nivel muy alto de dependencia, es decir se necesita que ocurran otras de las hipótesis para que estas se puedan ejecutar o llevar a cabo, para el caso de este resultado es que se presenten fallas en los sistemas

claves para el correcto funcionamiento de los servicios claves de la clínica, así como de la protección de la información sensible, es decir esta depende de otras situaciones par que se materialice. Por otro lado que se establezca la priorización en el mejoramiento estructural de la Clínica para mejorar las condiciones laborales y de atención al usuario, y como tercera hipótesis se encuentra la relacionada con Mejoramiento de los espacios de atención y servicios, como además para el almacenamiento de medicamentos e insumos médicos, que comparados con las hipótesis de influencia podríamos considerar esta última con un mayor nivel de independencia, lo que se sugeriría es una de las hipótesis iniciales a trabajar o implementar

Gráfico 2.

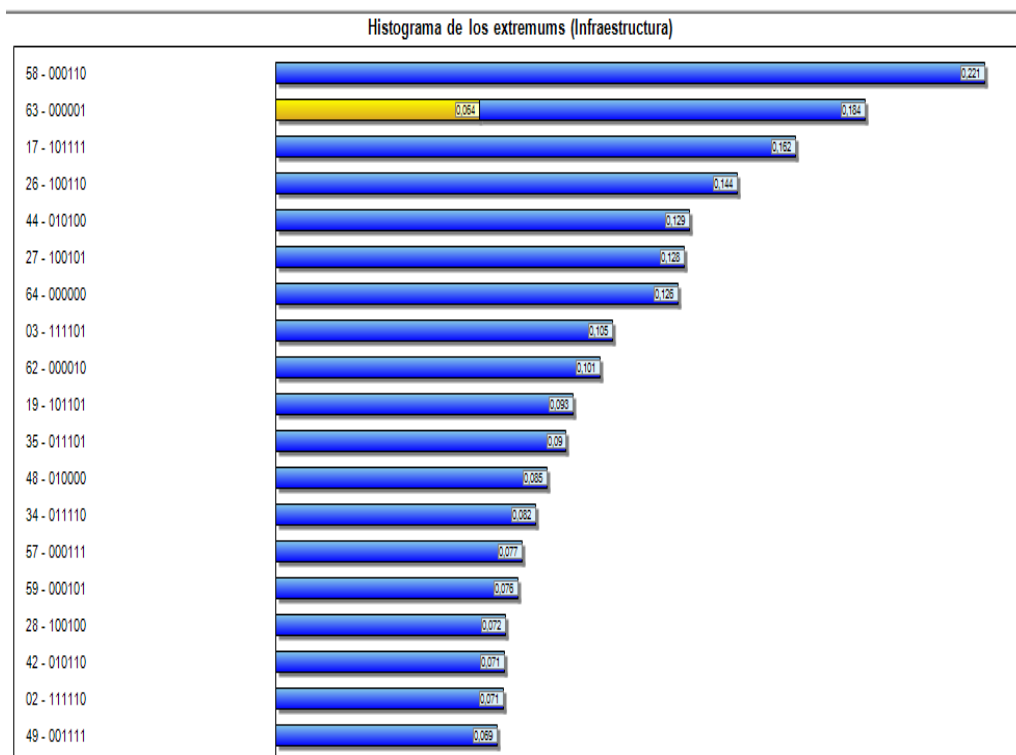
Histograma de Sensibilidad de las Dependencias



Fuente: el autor

A continuación, se muestra el resultado el histograma extremo el cual se basa en calcular la máxima probabilidad de ocurrencia de los nuevos escenarios, este escenario o este programa ya considera lo que son las probabilidades condicionales positivas y negativas evaluadas por el panel de expertos, en este caso podemos ver en el primer puesto como se potencia la máxima probabilidad de ocurrencia del escenario ideal donde ocurren las hipótesis 4 y 5 planteadas

Gráfico 3. Histograma Extremos, Probabilidad de Nuevos Escenarios.



Fuente: el autor.

En la tabla 9, se muestra con más precisión, el cambio de posiciones de los nuevos escenarios a partir de lecturas más extremos, como se puede ver se está comparando lo que era la matriz inicial de escenarios, en la probabilidad de simple y lo que son los cambios posiciones una vez considerado lo que son las posiciones del histograma extremos.

Como se puede evidenciar el escenario 64 que es considerado como el escenario de estancamiento ahora pasa al 8 lugar, es decir que con los nuevo escenarios extremos se empiezan a evidenciar los mejores escenarios, que para el caso de estos resultados es el escenario 58 que paso de un segundo lugar a ocupar ahora el primer lugar, así mismo el escenario 63 que ocupaba el tercer lugar ahora es el segundo escenario más probable, seguido el escenario 17 que ocupaba el puesto 8 pasa ahora a ocupar el puesto 3 en probabilidad de que ocurra.

Los demás escenarios pueden ser evaluados como escenarios alternos de interés ya que únicamente se focalizan en el esfuerzo de los escenarios futuros esperados, se tienen que realizar análisis a todos los escenarios alternos para evaluar cuál de éstos debería ser el escenario apuesta.

Tabla 9.

Cambio de Posiciones De Los Nuevos Escenarios a partir de extremos

No de escenario	Probabilidad acumulada	Nuevos escenarios extremos	Probabilidad
64 - 000000	0,097	58 - 000110	22,0%
58 - 000110	0,189	63 - 000001	18,0%
63 - 000001	0,270	17 - 101111	16,0%
27 - 100101	0,325	26 - 100110	14,4%
26 - 100110	0,379	44 - 010100	12,9%
44 - 010100	0,430	27 - 100101	12,8%
17 - 101111	0,477	64 - 000000	12,6%
03 - 111101	0,517	03 - 111101	10,5%
62 - 000010	0,552	62 - 000010	10,1%
34 - 011110	0,585	18 - 101110	5,0%
35 - 011101	0,616	35 - 011101	9,0%
48 - 010000	0,647	48 - 010000	8,5%

59 - 000101	0,677	34 - 011110	8,2%
57 - 000111	0,706	57 - 000111	7,7%
49 - 001111	0,734	59 - 000101	7,5%
61 - 000011	0,760	04 - 111100	6,3%
04 - 111100	0,781	42 - 010110	7,1%
42 - 010110	0,801	49 - 001111	6,9%
18 - 101110	0,818	61 - 000011	4,3%

Fuente: el autor

Como resultante del estudio se tiene que, en este caso, el escenario ideal no coincide con el escenario más probable, el escenario ideal es aquel donde ocurren todas las hipótesis que tienen la mayor probabilidad de ocurrencia en este resultado presenta un 10,5 por ciento, mientras que el escenario más probable es el escenario 58 con un 22 por ciento.

El escenario de estancamiento debe ser evaluado de forma cuidadosa dado que tiene un alto porcentaje de ocurrencias 12,6 por ciento y se encuentran en el octavo lugar.

Los escenarios alternos de interés este son todos los escenarios desde el segundo al 7 ya que todos estos escenarios pueden surgir a partir de una estrategia inicial, estos escenarios pueden darse de forma positiva de tal forma que igual se pueden tomar decisiones en este escenario.

Para el caso del presente análisis se considera entonces el escenario 58 que contienen las hipótesis, mejoramiento de los espacios de atención y servicios, como además para el almacenamiento de medicamentos e insumos médicos y la hipótesis que se presenten fallas en los sistemas claves para el correcto funcionamiento de los servicios claves de la clínica, así como de la protección de la información sensible.

Nuevamente sale a relucir la hipótesis 4, que se ha convertido en la hipótesis más relevante después de aplicar la herramienta Smic-Pro-Expert

Conclusiones del primer objetivo

Las conclusiones de este primer objetivo y después de haber aplicado la herramienta de prospección, se tiene que para lograr un mejoramiento de la organización al establecer acciones estratégicas y de las cuales se esperan altos e importantes niveles de impacto, son los siguientes.

El escenario ideal es aquel que se ha representado por las hipótesis de mayor probabilidad de ocurrencia, una de las seis hipótesis, esta hipótesis representa el escenario 58 con una probabilidad del 22%, se presenta como el escenario más probable de ocurrencia para mejorar el nivel de impacto esperado por la Clínica Cristo Rey

El escenario de estancamiento, escenario 64, donde no ocurre ninguna las 6 hipótesis deben ser analizado con detenimiento debido a que se ratifica con una alta probabilidad de ocurrencia y esto representa un riesgo para la organización.

La otra conclusión es que en el escenario en el presente estudio se resalta el enfoque del análisis y evaluación en el mejoramiento de los espacios de atención y servicios, como además para el almacenamiento de medicamentos e insumos médicos.

Evaluación de escenarios que inciden en la Clínica Cristo Rey mediante la herramienta SMIC para la variable Procesos

Para la evaluación y ejecución del análisis mediante la matriz SMIC, se analizaron las variables o áreas claves y se determinaron entonces los actores claves que hacen parte del Staff de la clínica y tienen la capacidad para realizar las evaluaciones pertinentes al estudio

Personal administrativo en Recurso Humano

Líder de Procesos

A manera de hipótesis y para una buena comprensión de la estructura de la matriz, su elaboración y para facilitar la evaluación por parte de los expertos se plantearon las variables como hipótesis, de esta manera fue más fluida la calificación y ponderación dada por cada uno de los expertos.

Las hipótesis planteadas para este análisis son las siguientes:

Que se mantengan las tarifas para continuar siendo competitivos desde el punto de vista financiero

Que se evalúen los proveedores y se logren concentrar en n mínimo de ellos, los cuales previo a una evaluación tengan los mejores estándares, sin descartar a otros proveedores

Optimizar los procesos de compra para maximizar la disponibilidad de medicamentos, dotación e insumos médicos

Mejorar al menos en un 30%, la disminución de glosas que permitan generar mejores ingresos y mayor solides financiera

Se logre la articulación entre el área de calidad y los demás procesos para el mejoramiento de los estándares en los procesos claves

Lograr actualización de información y base de datos al menos de manera trimestral, evaluando las deficiencias del programa de recolección de dato o la forma de captar los mismos

El procedimiento para realizar consistirá en los siguientes pasos

Planteamiento de las hipótesis o eventos futuros a partir de la información recogida mediante el análisis situacional

Evaluación de las probabilidades simples, cada experto ponderará cada hipótesis y planteará la probabilidad de ocurrencia

Evaluación de las probabilidades de SI ocurrencia y de NO ocurrencia, cada experto ponderará cada hipótesis y planteará la probabilidad.

Las ponderaciones anteriores se alimentan de manera directa sobre la matriz Smic-Pro-Expert

Obtener las Probabilidades netas corregidas

Generar el reordenamiento de los escenarios probables

Análisis de sensibilidad e histograma de Extremos

Escenarios y conclusiones

El resumen de las ponderaciones

Tabla 10.

Datos Simples por conjunto de expertos

	Probabilidades
1 - TarifasCom	0,593
2 - EvaProvee	0,527
3 - OptProComp	0,626
4 - DismGlosas	0,613
5 - ArtiCalid	0,524
6 - ActBaseDat	0,457

Fuente: el autor

Los valores expresan las probabilidades simples netas, es decir que una vez ponderadas las hipótesis se establece la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis planteadas, se destaca en este primer resultado la hipótesis 3 y 4 como las variable o hipótesis con más probabilidad de cumplirse, cabe aclarar que el resultado de esta hipótesis no ha sido contrastada y validada con las demás hipótesis como lo indica la teoría, que indica que cada hipótesis puede tener un alto nivel de demencia o de influencia para que otras puedan lograrse.

El resultado anterior se ratifica, sí se analizan los datos resultantes de la evaluación contrastada por la ponderación dada por los expertos para esta variable.

Tabla 11

Probabilidades Simples Netas de si Realización

	TarifasCom	EvaProvee	OptProComp	DismGlosas	ArtiCalid	ActBaseDat
1 - TarifasCom	0,593	0,638	0,658	0,843	0,754	0,582
2 - EvaProvee	0,567	0,527	0,611	0,585	0,504	0,459
3 - OptProComp	0,694	0,725	0,626	0,669	0,644	0,584
4 - DismGlosas	0,871	0,68	0,656	0,613	0,653	0,596
5 - ArtiCalid	0,666	0,501	0,539	0,558	0,524	0,321
6 - ActBaseDat	0,449	0,398	0,427	0,445	0,28	0,457

Fuente: el autor

Los valores expresan las probabilidades simples netas de si realización.

El siguiente cuadro corresponde a las probabilidades simples corregidas, las cuales y de acuerdo con la calificación obtenida de la evaluación de los expertos, se ubican de acuerdo con su calificación, en una escala que se presenta en el mismo cuadro.

Tabla 12.

Probabilidades Simples Corregidas

HIPOTESIS	P*	NIVEL DE LA TENDENCIAS EVALUADAS						
		Muy Fuerte			Muy Débil			
		Fuerte	Moderada	Débil	Duda	Improbable		
		>90	>80<90	>70<80	>60<70	>50<60	50	<50
Que se mantengan las tarifas para continuar siendo competitivos desde el punto de vista financiero	0,593					X		
Que se evalúen los proveedores y se logren concentrar en un mínimo de ellos, los cuales previo a una evaluación tengan los mejores estándares, sin descartar a otros proveedores	0,527					X		
Optimizar los procesos de compra para maximizar la disponibilidad de medicamentos, dotación e insumos médicos	0,626				X			
mejorar al menos en un 30%, la disminución de glosas que permitan generar	0,613				X			

mejores ingresos y mayor

solides financiera

Se logre la articulación

entre el área de calidad y los

demás procesos para el

0,524

X

mejoramiento de los

estándares en los procesos

claves

lograr actualización de

información y base de datos

al menos de manera

trimestral, evaluando las

0,457

X

deficiencias del programa

de recolección de dato o la

forma de captar los mismos

Fuente: el autor

Reordenamiento de los escenarios probables

El reordenamiento de los escenarios posibles, según la teoría de la Matriz de Impactos, se define como el resultado obtenido de la probabilidad acumulada la cual tiene la posibilidad de generar un orden diferente a los escenarios de las probabilidades compuestas por los resultados a las calificaciones dadas por cada experto, esta misma teoría establece que los escenarios de análisis serán los que se encuentren por debajo del 80%, que son los que se presentan en el siguiente cuadro.

Tabla 12.

Reordenamiento de los Escenarios Probables

	Probabilidad Procesos	Probabilidad acumulada
02 - 111110	0,087	0,087
18 - 101110	0,066	0,153
63 - 000001	0,05	0,203
03 - 111101	0,046	0,249
10 - 110110	0,044	0,293
01 - 111111	0,041	0,334
19 - 101101	0,038	0,372
26 - 100110	0,036	0,408
55 - 001001	0,035	0,443
04 - 111100	0,033	0,476
38 - 011010	0,033	0,509
54 - 001010	0,032	0,541
17 - 101111	0,029	0,570
36 - 011100	0,029	0,599
06 - 111010	0,025	0,624
27 - 100101	0,025	0,649
35 - 011101	0,025	0,674
39 - 011001	0,024	0,698
62 - 000010	0,024	0,722
47 - 010001	0,022	0,744
11 - 110101	0,021	0,765
64 - 000000	0,021	0,786
25 - 100111	0,018	0,804

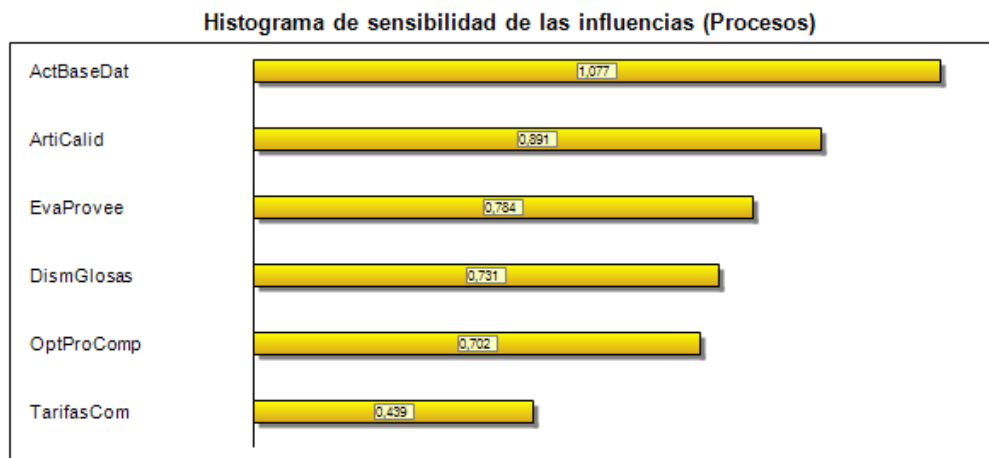
Fuente: el autor

Análisis de sensibilidad e histograma de Influencias

El primer histograma nos muestra aquellas hipótesis presentan un nivel muy alto de dependencia, es decir se necesita que ocurran otras de las hipótesis para que estas se puedan ejecutar o llevar a cabo, para el caso de este resultado lograr actualización de información y base de datos al menos de manera trimestral, evaluando las deficiencias del programa de recolección de dato o la forma de captar los mismos, es decir esta depende de otras situaciones par que se materialice. Por otro lado, Se logre la articulación entre el área de calidad y los demás procesos para el mejoramiento de los estándares en los procesos claves y como tercera hipótesis Que se evalúen los proveedores y se logren concentrar en un mínimo de ellos, los cuales previo a una evaluación tengan los mejores estándares, sin descartar a otros proveedores.

Gráfico 4.

Histograma de Sensibilidad de las Influencias



Fuente:

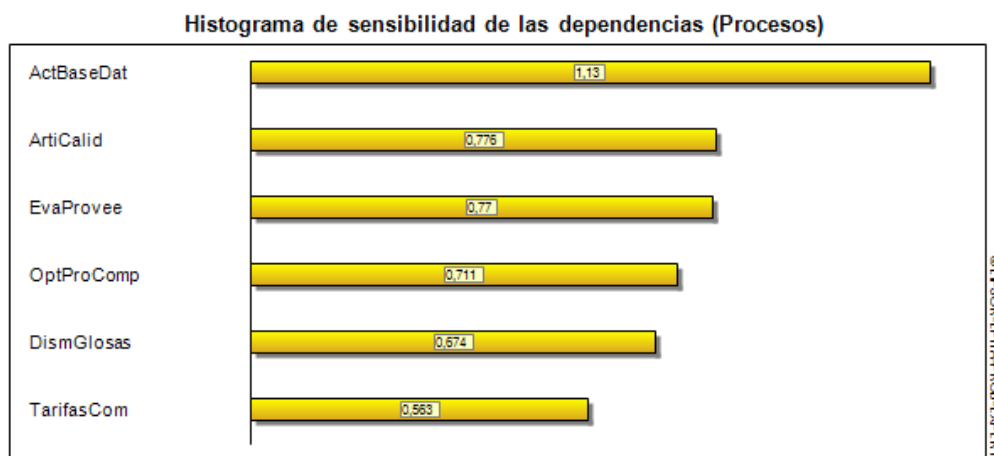
el autor

El segundo histograma nos muestra aquellas hipótesis presentan un nivel muy alto de dependencia, es decir se necesita que ocurran otras de las hipótesis para que estas se puedan

ejecutar o llevar a cabo, para el caso de este resultado lograr actualización de información y base de datos al menos de manera trimestral, evaluando las deficiencias del programa de recolección de dato o la forma de captar los mismos, es decir esta depende de otras situaciones par que se materialice. Por otro lado Se logre la articulación entre el área de calidad y los demás procesos para el mejoramiento de los estándares en los procesos claves y como tercera hipótesis Que se evalúen los proveedores y se logren concentrar en un mínimo de ellos, los cuales previo a una evaluación tengan los mejores estándares, sin descartar a otros proveedores que comparados con las hipótesis de influencia podríamos considerar las tres hipótesis se mantienen con un muy alto nivel de independencia, lo que se sugeriría es una de las hipótesis iniciales a trabajar o implementar

Gráfico 5.

Histograma de Sensibilidad de las Dependencias



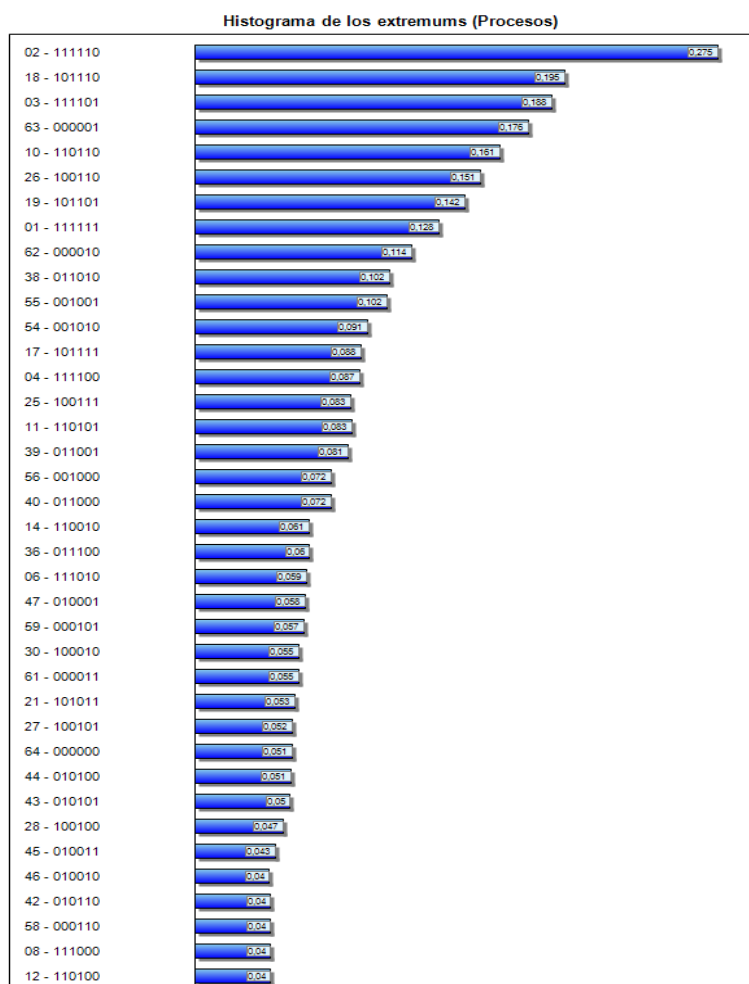
Fuente: el autor

A continuación se muestra los resultados en el histograma extremos el cual se basa en calcular la máxima probabilidad de ocurrencias de los nuevos escenarios, este escenario o este

programa ya considera lo que son las probabilidades condicionales positivas y negativas evaluadas por el panel de expertos, en este caso, podemos ver en el primer puesto como se potencia la máxima probabilidad de ocurrencia del escenario 2 el escenario ideal donde ocurren las hipótesis 1, 2, 3, 4 planteadas, seguido del escenario 18, donde se dan con alto nivel de probabilidad de ocurrencia las hipótesis 1,3,4,5.

Gráfico 6.

Histograma Extremos, Probabilidad de Nuevos Escenarios.



Fuente: el autor

En la tabla 13, se muestra con más precisión y de forma más visual lo que es cambio de posiciones de los nuevos escenarios a partir de lecturas más extremos como podemos ver estamos comparando lo que era la matriz inicial de escenarios del nuevo escenario el valor en la probabilidad de simple y lo que son los cambios posiciones una vez considerado los que son las posiciones del histograma extremos.

Como se puede evidenciar el escenario 63 que es considerado como el escenario de estancamiento que ocupaba el puesto 22 ahora sale de los primeros lugares, lo que para la organización es bueno, ya que se minimiza el riesgo que pueda ser una opción para la organización, es decir, que con los nuevo escenarios extremos se empiezan a evidenciar los mejores escenarios, que para el caso de estos resultados es el escenario 2 que continua siendo el escenario con mayor probabilidad, así mismo el escenario 18 que igualmente mantiene su segunda posición como escenario más probable, seguido el escenario 3 que ocupaba el puesto 4 pasa ahora a ocupar el puesto 3 en probabilidad de que ocurra.

Los demás escenarios pueden ser evaluados como escenarios alternos de interés ya que únicamente se focalizan en el esfuerzo de los escenarios futuros esperados, se tienen que realizar análisis a todos los escenarios alternos para evaluar cuál de éstos debería ser el escenario apuesta.

Tabla 13.

Cambio de Posiciones De Los Nuevos Escenarios a partir de extremos

No. De Escenario	Probabilidad Procesos	Probabilidad acumulada	Nuevos escenarios extremos	Probabilidad
02 - 111110	0,087	0,087	02 - 111110	27,5%
18 - 101110	0,066	0,153	18 - 101110	19,5%
63 - 000001	0,050	0,203	03 - 111101	18,8%
03 - 111101	0,046	0,249	63 - 000001	17,5%

10 - 110110	0,044	0,293	10 - 110110	16,1%
01 - 111111	0,041	0,334	26 - 100110	15,1%
19 - 101101	0,038	0,372	19 - 101101	14,2%
26 - 100110	0,036	0,408	01 - 111111	12,8%
55 - 001001	0,035	0,443	62 - 000010	11,4%
04 - 111100	0,033	0,476	38 - 011010	10,2%
38 - 011010	0,033	0,509	55 - 001001	10,2%
54 - 001010	0,032	0,541	54 - 001010	9,1%
17 - 101111	0,029	0,570	17 - 101111	8,8%
36 - 011100	0,029	0,599	04 - 111100	8,7%
06 - 111010	0,025	0,624	25 - 100111	8,3%
27 - 100101	0,025	0,649	11 - 110101	8,3%
35 - 011101	0,025	0,674	39 - 011001	8,1%
39 - 011001	0,024	0,698	56 - 001000	7,2%
62 - 000010	0,024	0,722	40 - 011000	7,2%
47 - 010001	0,022	0,744	14 - 110010	6,1%
11 - 110101	0,021	0,765	36 - 011100	6,0%
64 - 000000	0,021	0,786	06 - 111010	5,9%
25 - 100111	0,018	0,804	47 - 010001	5,8%

Fuente: el autor

Como resultante del estudio tenemos los escenarios en este caso tenemos que el escenario ideal no coincide con el escenario más probable el escenario ideal es aquel donde ocurren todas las hipótesis días tienen la mayor probabilidad de ocurrencia con un 12,8 por ciento, mientras que el escenario más probable es el escenario 2 con un 27,5 por ciento.

El escenario de estancamiento debe ser evaluado de forma cuidadosa y permanente dado que tiene de no generarse la aplicación de los escenarios más probables, puede ir subiendo puestos y podría convertirse en un escenario posible.

Los escenarios alternos de interés este son todos los escenarios a partir del segundo (2) hasta el Once (11), ya que todos estos escenarios pueden surgir o cobrar mucha importancia a partir de una estrategia inicial, estos escenarios pueden darse de forma positiva de tal forma que igual se pueden tomar decisiones en este escenario.

Para el caso del presente análisis se considera entonces el escenario 2 que contienen las hipótesis, 1, 2, 3, 4.

Conclusiones del segundo objetivo

Las conclusiones de este segundo objetivo y después de haber aplicado la herramienta de prospección, se tiene que para lograr un mejoramiento de la organización al establecer acciones estratégicas y de las cuales se esperan altos e importantes niveles de impacto, desde el área clave de los procesos son los siguientes.

El escenario ideal es aquel que se ha representado por las hipótesis de mayor probabilidad de ocurrencia, una de las seis hipótesis, esta hipótesis representa el escenario 2 con una probabilidad del 27,5%, se presenta como el escenario más probable de ocurrencia para mejorar el nivel de impacto esperado por la Clínica Cristo Rey

El escenario de estancamiento, escenario 29, donde no ocurre ninguna las 6 hipótesis no representan un problema en la actualidad, sin embargo, es de tener en cuenta que este escenario cobraría importancia de no ejecutarse ninguna de las hipótesis probables ya definidas con anterioridad y esto no represente un riesgo para la organización.

La otra conclusión es que como resultado tenemos que los escenarios apuestan son, lograr actualización de información y base de datos al menos de manera trimestral, evaluando las deficiencias del programa de recolección de dato o la forma de captar los mismos. Por otro lado Se logre la articulación entre el área de calidad y los demás procesos para el mejoramiento de los estándares en los procesos claves y como tercera hipótesis que se evalúen los proveedores y se logren concentrar en un mínimo de ellos, los cuales previo a una evaluación tengan los mejores estándares, sin descartar a otros proveedores que comparados con las hipótesis de influencia podríamos considerar las tres hipótesis se mantienen con un muy alto nivel de independencia, lo que se sugeriría es una de las hipótesis iniciales a trabajar o implementar

Evaluación de escenarios que inciden en la Clínica Cristo Rey mediante la herramienta SMIC para la variable Recursos Humanos

Para la evaluación y ejecución del análisis mediante la matriz SMIC, se analizaron las variables o áreas claves y se determinaron entonces los actores claves que hacen parte del Staff de la clínica y tienen la capacidad para realizar las evaluaciones pertinentes al estudio

Personal Directivo administrativo

Asistente Recursos Humanos

A manera de hipótesis y para una buena comprensión de la estructura de la matriz, su elaboración y para facilitar la evaluación por parte de los expertos se plantearon las variables cómo hipótesis, de esta manera fue más fluida la calificación y ponderación dada por cada uno de los expertos.

Las hipótesis planteadas para este análisis son las siguientes:

Mejorar la percepción de carga laboral entre los empleados, considerar sobrecarga laboral asociada a mayor presencia de síntomas de estrés laboral

Disminuir la rotación de personal al menos en un 30%

Implementar en el corto plazo actividades de bienestar para mejorar el clima organizacional

Revisar las condiciones salariales, para optar estrategias de nivelación

Aumentar la percepción de sentido de pertenencia y cultura organizacional de los empleados

✓ Fortalecer programas de formación y competencias

El procedimiento a realizar consistirá en los siguientes pasos

Planteamiento de las hipótesis o eventos futuros a partir de la información recogida mediante el análisis situacional

Evaluación de las probabilidades simples, cada experto ponderará cada hipótesis y planteará la probabilidad de ocurrencia

Evaluación de las probabilidades de SI ocurrencia y de NO ocurrencia, cada experto ponderará cada hipótesis y planteará la probabilidad.

Las ponderaciones anteriores se alimentan de manera directa sobre la matriz

Smic-Pro-Expert

Obtener las Probabilidades netas corregidas

Generar el reordenamiento de los escenarios probables

Análisis de sensibilidad e histograma de Extremos

Escenarios y conclusiones

El resumen de las ponderaciones

Tabla 14.

Datos Simples por Conjunto de Expertos

	Probabilidades
1 - Carglabo	0,763
2 - RotPer	0,737
3 - ActBien	0,577
4 - CondSalar	0,353
5 - SePeCuOr	0,588
6 - FoCoFoOr	0,534

Fuente: el autor

Los valores expresan las probabilidades simples netas, es decir que una vez ponderadas las hipótesis se establece la probabilidad de ocurrencia de las hipótesis planteadas, se destaca en este primer resultado la hipótesis 1 y 2 como las variable o hipótesis con más probabilidad de cumplirse, cabe aclarar que el resultado de esta hipótesis no ha sido contrastada y validada con las demás hipótesis como lo indica la teoría, que indica que cada hipótesis puede tener un alto nivel de demencia o de influencia para que otras puedan lograrse.

El resultado anterior se ratifica, sí se analizan los datos resultantes de la evaluación contrastada por la ponderación dada por los expertos para esta variable.

Tabla 15.

Probabilidades Simples Netas de si Realización

	Carglabo	RotPer	ActBien	CondSalar	SePeCuOr	FoCoFoOr
1 - Carglabo	0,763	0,897	0,875	0,921	0,805	0,848
2 - RotPer	0,866	0,737	0,873	0,803	0,759	0,828
3 - ActBien	0,661	0,683	0,577	0,559	0,507	0,56

4 - CondSalar	0,425	0,384	0,342	0,353	0,265	0,409
5 - SePeCuOr	0,621	0,606	0,517	0,443	0,588	0,62
6 - FoCoFoOr	0,594	0,601	0,519	0,62	0,563	0,534

Fuente: el autor

Los valores expresan las probabilidades simples netas de si realización.

La siguiente tabla corresponde a las probabilidades simples corregidas, las cuales y de acuerdo con la calificación obtenida de la evaluación de los expertos, se ubican de acuerdo a su calificación, en una escala que se presenta en el mismo cuadro.

Tabla 16.

Probabilidades Simples Corregidas

HIPOTESIS	NIVEL DE LA TENDENCIAS EVALUADAS						
	Muy Fuerte			Muy Débil			
	P*	Fuente	Moderada	Débil	Duda	Improbable	
	>90	>80<90	>70<80	>60<70	>50<60	50	<50
Mejorar la percepción de carga laboral entre los empleados, considerar sobrecarga laboral asociada a mayor presencia de síntomas de estrés laboral	0,763		X				
Disminuir la rotación de personal al menos en un 30%	0,737		X				
Implementar en el corto plazo actividades de	0,577				X		

bienestar para mejorar el
clima organizacional

Revisar las condiciones

salariales, para optar 0,353

X

estrategias de nivelación

Aumentar la percepción de

sentido de pertenencia y
cultura organizacional de
los empleados 0,588

X

Fortalecer programas de

formación y competencias 0,534

X

Fuente: el autor

Reordenamiento de los escenarios probables

El reordenamiento de los escenarios posibles, según la teoría de la Matriz de Impactos, se define como el resultado obtenido de la probabilidad acumulada la cual tiene la posibilidad de generar un orden diferente a los escenarios de las probabilidades compuestas por los resultados a las calificaciones dadas por cada experto, esta misma teoría establece que los escenarios de análisis serán los que se encuentren por debajo del 80%, que son los que se presentan en el siguiente cuadro.

Tabla 17.

Reordenamiento de los Escenarios Probables

No. De Escenario	Martha	Julián	Recurso Humano	Probabilidad Acumulada
05 - 111011	0,123	0,068	0,096	0,096

06 - 111010	0,090	0,064	0,077	0,173
03 - 111101	0,070	0,059	0,064	0,237
13 - 110011	0,060	0,055	0,057	0,294
07 - 111001	0,056	0,054	0,055	0,349
04 - 111100	0,035	0,060	0,047	0,396
08 - 111000	0,059	0,030	0,045	0,441
01 - 111111	0,046	0,041	0,043	0,484
09 - 110111	0,047	0,037	0,042	0,526
62 - 000010	0,032	0,045	0,039	0,565
14 - 110010	0,054	0,021	0,038	0,603
11 - 110101	0,030	0,036	0,033	0,636
64 - 000000	0,000	0,066	0,033	0,669
02 - 111110	0,000	0,062	0,031	0,700
61 - 000011	0,044	0,003	0,024	0,724
56 - 001000	0,026	0,021	0,023	0,747
45 - 010011	0,017	0,027	0,022	0,769
60 - 000100	0,022	0,023	0,022	0,791

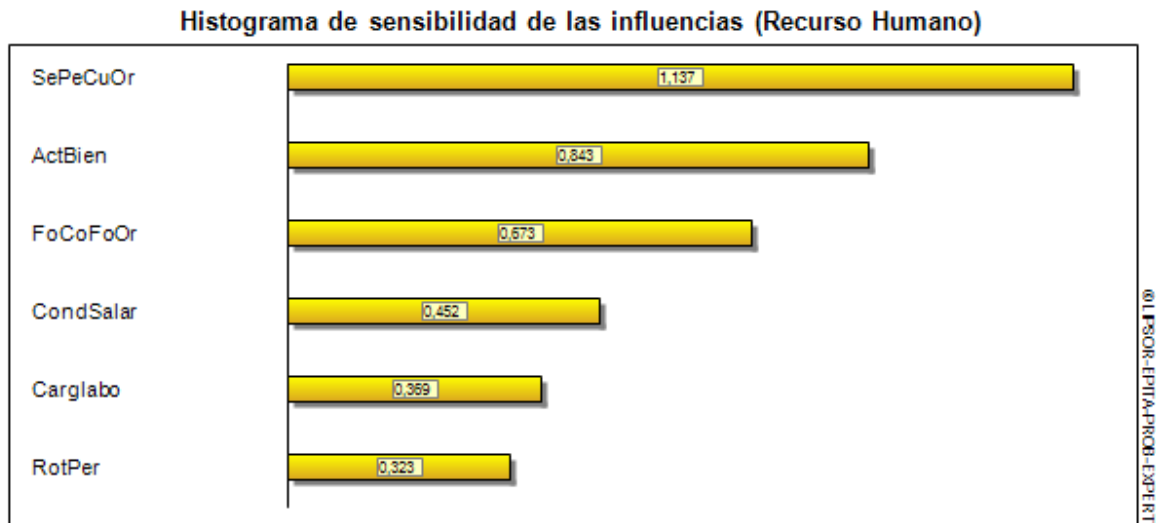
Fuente: el autor

Análisis de sensibilidad e histograma de Extremos

El primer histograma nos muestra aquellas hipótesis que generan mayor influencia sobre las otras, en el caso de este resultado, es la hipótesis que se relaciona con Aumentar la percepción de sentido de pertenencia y cultura organizacional de los empleados, seguido de Implementar en el corto plazo actividades de bienestar y la tercera hipótesis más influyente es Fortalecer programas de formación y competencias.

Gráfico 7.

Histograma de Sensibilidad de las Influencias

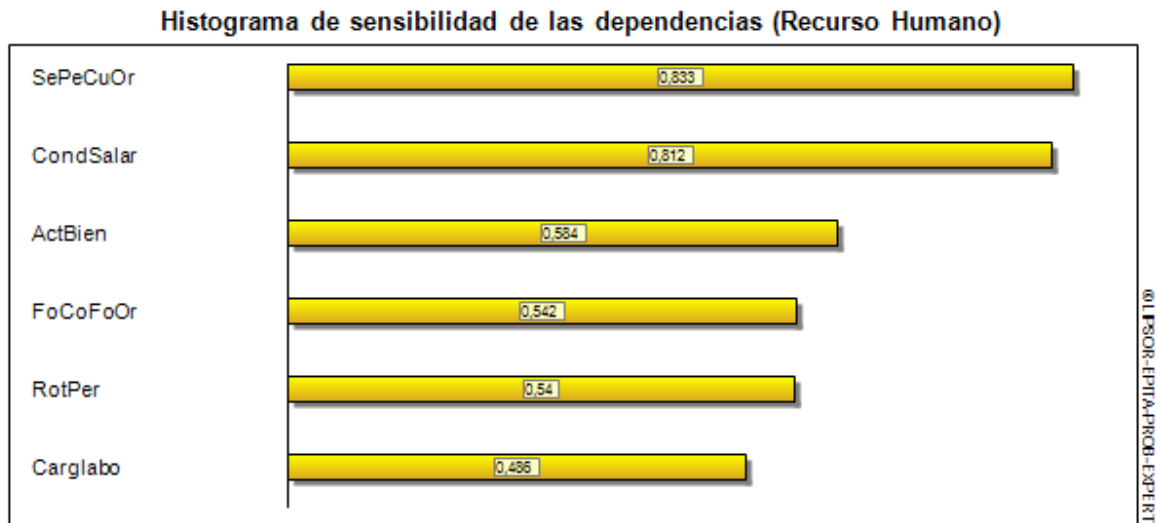


Fuente: el autor

El segundo histograma nos muestra aquellas hipótesis presentan un nivel muy alto de dependencia, es decir se necesita que ocurran otras de las hipótesis para que estas se puedan ejecutar o llevar a cabo, para el caso de este resultado, aumentar la percepción de sentido de pertenencia y cultura organizacional de los empleados. Por otro lado Revisar las condiciones salariales, para optar estrategias de nivelación, y como tercera hipótesis Implementar en el corto plazo actividades de bienestar y la tercera hipótesis más influyente es Fortalecer programas de formación y competencias, lo que se sugeriría es una de las hipótesis iniciales a trabajar o implementar, se resaltan las hipótesis SePeCuOr y ActBien, como las hipótesis más relevantes o como hipótesis más probables, y que de alguna manera presentan alto nivel de independencia.

Gráfico 8.

Histograma de Sensibilidad de las Dependencias



Fuente: el autor

A continuación se muestra los resultados en el histograma extremos el cual se basa en calcular la máxima probabilidad de ocurrencias de los nuevos escenarios, este escenario o este programa ya considera lo que son las probabilidades condicionales positivas y negativas evaluadas por el panel de expertos, en este caso, podemos ver en el primer puesto como se potencia la máxima probabilidad de ocurrencia del escenario 5 el escenario ideal donde ocurren las hipótesis 1, 2, 3, 5 y 6 planteadas, seguido del escenario 6, donde se dan con alto nivel de probabilidad de ocurrencia las hipótesis 1, 2, 3 y 5.

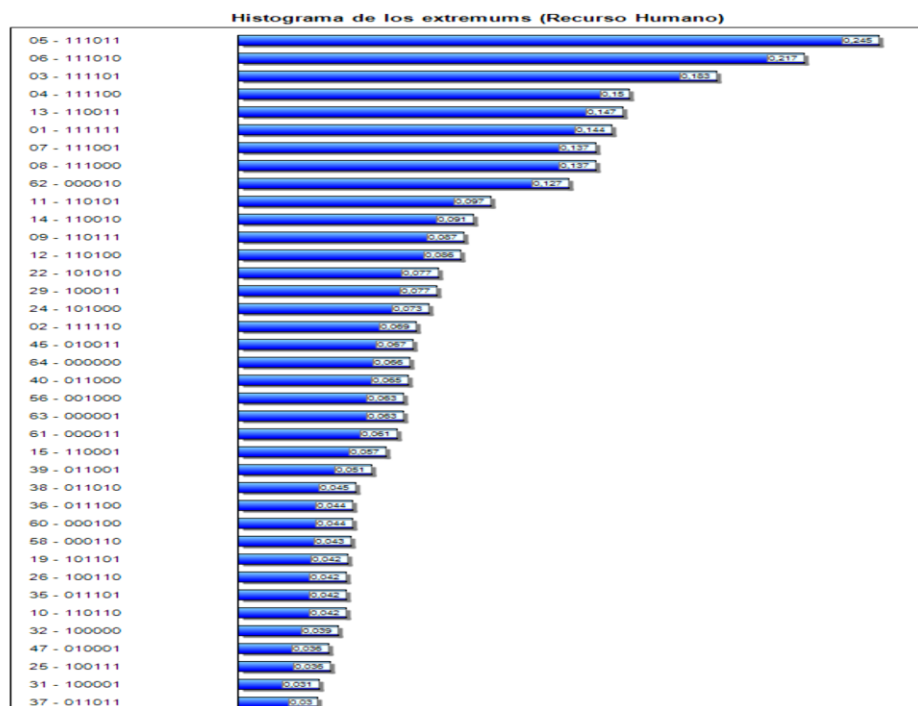
En la tabla se muestra con más precisión y de forma más visual lo que es cambio de posiciones de los nuevos escenarios a partir de lecturas más extremos como podemos ver estamos comparando lo que era la matriz inicial de escenarios del nuevo escenario el valor en la probabilidad de simple y lo que son los cambios posiciones una vez considerado los que son las posiciones del histograma extremos.

estancamiento que ocupaba el puesto 13 y sale de los primeros lugares, lo que para la organización es bueno, ya que se minimiza el riesgo que pueda ser una opción para la organización, es decir, que con los nuevo escenarios extremos se empiezan a evidenciar los mejores escenarios, que para el caso de estos resultados es el escenario 5 que continua siendo el escenario con mayor probabilidad, así mismo el escenario 6 que igualmente mantiene su segunda posición como escenario más probable, seguido el escenario 3 que mantiene el puesto 3 en probabilidad de que ocurra.

Los demás escenarios pueden ser evaluados como escenarios alternos de interés ya que únicamente se focalizan en el esfuerzo de los escenarios futuros esperados, se tienen que realizar análisis a todos los escenarios alternos para evaluar cuál de éstos debería ser el escenario apuesta.

Gráfico 9.

Histograma Extremos, Probabilidad de Nuevos Escenarios.



Fuente: el autor

Como se puede evidenciar el escenario 64 que es considerado como el escenario de interés.

Tabla 18.

Cambio de Posiciones De Los Nuevos Escenarios a partir de extremos

No. De Escenario	Recurso Humano	Probabilidad Acumulada	Nuevos escenarios extremos	Probabilidad
05 - 111011	0,096	0,096	05 - 111011	24,5%
06 - 111010	0,077	0,173	06 - 111010	21,7%
03 - 111101	0,064	0,237	03 - 111101	18,3%
13 - 110011	0,057	0,294	04 - 111100	15,0%
07 - 111001	0,055	0,349	13 - 110011	14,7%
04 - 111100	0,047	0,396	01 - 111111	14,4%
08 - 111000	0,045	0,441	07 - 111001	13,7%
01 - 111111	0,043	0,484	08 - 111000	13,7%
09 - 110111	0,042	0,526	62 - 000010	12,7%
62 - 000010	0,039	0,565	11 - 110101	9,7%
14 - 110010	0,038	0,603	14 - 110010	9,1%
11 - 110101	0,033	0,636	09 - 110111	8,7%
64 - 000000	0,033	0,669	12 - 110100	8,6%
02 - 111110	0,031	0,700	22 - 101010	7,7%
61 - 000011	0,024	0,724	29 - 100011	7,7%
56 - 001000	0,023	0,747	24 - 101000	7,3%
45 - 010011	0,022	0,769	02 - 111110	6,9%
60 - 000100	0,022	0,791	45 - 010011	6,7%

Fuente: el autor

Como resultante del estudio tenemos los escenarios en este caso tenemos que el escenario ideal no coincide con el escenario más probable el escenario ideal es aquel donde ocurren todas las hipótesis días tienen la mayor probabilidad de ocurrencia con un 14,4 por ciento, mientras que el escenario más probable es el escenario 5 con un 24,5 por ciento.

El escenario de estancamiento debe ser evaluado de forma cuidadosa y permanente dado que tiene de no generarse la aplicación de los escenarios más probables, puede ir subiendo puestos y podría convertirse en un escenario posible.

Los escenarios alternos de interés este son todos los escenarios a partir del segundo (2) y en adelante, ya que todos estos escenarios pueden surgir o cobrar mucha importancia a partir de una estrategia inicial, estos escenarios pueden darse de forma positiva de tal forma que igual se pueden tomar decisiones en este escenario.

Para el caso del presente análisis se considera entonces el escenario 5 que contienen las hipótesis, 1, 2, 3, 5 y 6

Conclusiones del tercer objetivo

Las conclusiones de este tercer objetivo y después de haber aplicado la herramienta de prospección, se tiene que para lograr un mejoramiento de la organización al establecer acciones estratégicas y de las cuales se esperan altos e importantes niveles de impacto, desde el área clave de los procesos son los siguientes.

El escenario ideal es aquel que se ha representado por las hipótesis de mayor probabilidad de ocurrencia, una de las seis hipótesis, esta hipótesis representa el escenario 5 con una probabilidad del 24,5%, se presenta como el escenario más probable de ocurrencia para mejorar el nivel de impacto esperado por la Clínica Cristo Rey

El escenario de estancamiento, escenario 64, donde no ocurre ninguna las 6 hipótesis no representan un problema en la actualidad, sin embargo, es de tener en cuenta que este escenario cobraría importancia de no ejecutarse ninguna de las hipótesis probables ya definidas con anterioridad y esto no represente un riesgo para la organización.

La otra conclusión es que como resultado tenemos que los escenarios apuestan son: Mejorar la percepción de carga laboral entre los empleados, considerar sobrecarga laboral asociada a mayor presencia de síntomas de estrés laboral. Disminuir la rotación de personal al menos en un 30%. Implementar en el corto plazo actividades de bienestar para mejorar el clima organizacional. Aumentar la percepción de sentido de pertenencia y cultura organizacional de los empleados. Fortalecer programas de formación y competencias

Aplicación de prospección mediante la matriz IGO

Para la aplicación de la matriz IGO teniendo en cuenta que esta matriz refiere al nivel de IMPORTANCIA y GOBERNABILIDAD, fue importante entonces incluir todas las variables claves identificadas en los análisis anteriores, esto con el fin de ir generando una concentración de las variables identificadas y creando el escenario base o los escenarios en caso de considerar importante más de un escenario con probabilidad de gestionarse de manera alterna y con todas las probabilidades de éxito.

Al final entonces se realizó la calificación, considerando los siguientes criterios para determinar el nivel de importancia, estos fueron, la pertinencia, el impacto, la coherencia, la disponibilidad y que fomenta o aporta al futuro de la organización, la ponderación entonces se establece como, poco importante con una calificación de 1 y muy importante con una calificación de 5.

Por otro lado, y para determinar el grado de Gobernabilidad entendida esta como la capacidad que tiene la organización para tomar decisiones sobre cada variable, se tuvo en cuenta entonces que 1 corresponde a un nivel de incidencia nulo y corresponde más a eventos externos y que la organización no puede controlar. La puntuación máxima será de 5 y está corresponde al nivel alto de incidencia y control de la variable analizada.

Al final de esta sesión se obtuvieron los resultados presentados en el cuadro, cada experto dio su valoración y los resultados son los siguientes.

Tabla 19.

Aplicación de prospección mediante la matriz IGO

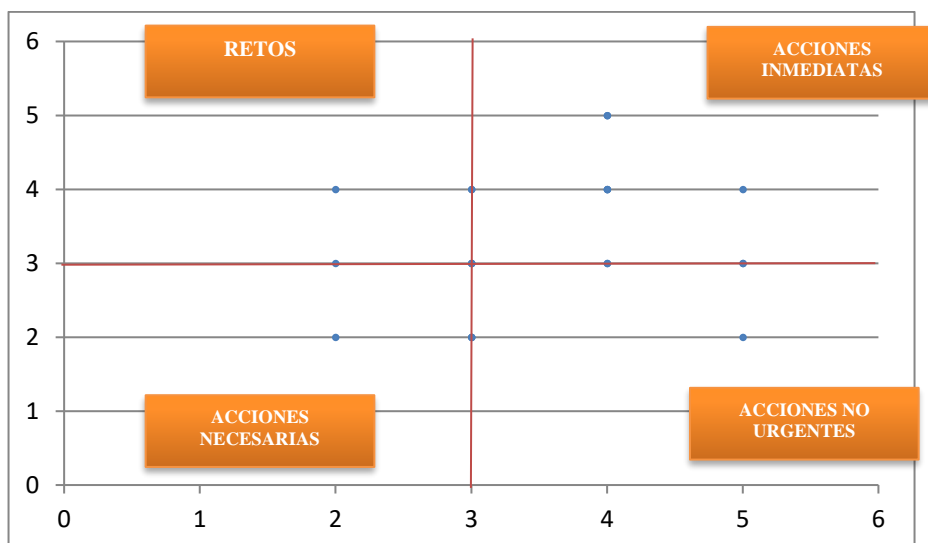
VARIABLES CLAVES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
Que se determine la necesidad de generar un mejoramiento de las estrategias de seguridad de las instalaciones y alrededores para generar tranquilidad entre usuarios y empleados	3	3
Que se establezca la priorización en mejoramiento estructural de la Clínica para mejorar las condiciones laborales y de atención al usuario	4	5
Que se presenten escenarios de orden público que puedan generar inconveniente en la atención, la asistencia de usuarios y empleados, y además la atención de las emergencias suscitadas por las situaciones de orden público	2	2
Que se realicen proyecciones organizacionales en todos los ámbitos operacionales, de servicios y estructurales tendientes a mejorar su presencia institucional en la ciudad	5	4
Mejoramiento de los espacios de atención y servicios, como además para el almacenamiento de medicamentos e insumos médicos	4	4

Que se presenten fallas en los sistemas y servicios claves para el correcto funcionamiento de la clínica, así como de la protección de la información sensible	3	2
Que se mantengan las tarifas para continuar siendo competitivos desde el punto de vista financiero	5	3
Que se evalúen los proveedores y se logren concentrar en un mínimo de ellos, los cuales previo a una evaluación tengan los mejores estándares, sin descartar a otros proveedores	3	4
Optimizar los procesos de compra para maximizar la disponibilidad de medicamentos, dotación e insumos médicos	4	5
mejorar al menos en un 30%, la disminución de glosas que permitan generar mejores ingresos y mayor solides financiera	5	3
Se logre la articulación entre el área de calidad y los demás procesos para el mejoramiento de los estándares en los procesos claves	4	3
lograr actualización de información y base de datos al menos de manera trimestral, evaluando las deficiencias del programa de recolección de dato o la forma de captar los mismos	3	2
Mejorar la percepción de carga laboral entre los empleados, considerar sobrecarga laboral asociada a mayor presencia de síntomas de estrés laboral	3	3
Disminuir la rotación de personal al menos en un 30%	3	2
Implementar en el corto plazo actividades de bienestar para mejorar el clima organizacional	2	4
Revisar las condiciones salariales, para optar estrategias de nivelación	3	4
Aumentar la percepción de sentido de pertenencia y cultura organizacional de los empleados	3	3
Fortalecer programas de formación y competencias	4	4

Mantener la eficiencia operacional con alto nivel en tecnología de imágenes, fortalecimiento en los servicios de alta complejidad	4	3
Materiales e insumos que no cuentan con niveles altos de calidad	2	3
Mantener la solvencia económica	5	2
Mejorar presencia en los entornos digitales	4	4
PROMEDIOS	3,5	3,3

Fuente: el autor.

Una vez se obtuvieron todas las calificaciones, además de haber promediado cada una de las columnas, se planteó el plano cartesiano, este permite entonces y de acuerdo con la teoría de la matriz, en la que se establece que el cuadrante superior derecho son aquellas variables que tienen un mensaje de implementación inmediata, por su alto nivel de importancia y la alta posibilidad de control por parte de la organización. El cuadrante superior izquierdo, establece o califica a las variables que se deben tomar como un reto para la organización por su alto nivel de importancia pero que no dependen en algún grado a decisiones de la organización. El cuadrante inferior derecho, son aquellas variables que no revisten mayor importancia para la organización pero que se pueden potencializar dado a que es la organización quien tiene la incidencia directa. El cuadrante inferior izquierdo, que por si bajo nivel de importancia baja incidencia de la organización simplemente monitorear en caso de que alguna de ellas pueda potencializarse.

Gráfico 10.**Cualificación de las Variables Según Análisis IGO**

Fuente: el autor.

Teniendo en cuenta entonces los resultados obtenidos de la matriz IGO, se determinan las siguientes variables, como las variables de acciones inmediatas:

Optimizar los procesos de compra para maximizar la disponibilidad de medicamentos, dotación e insumos médicos.

Que se establezca la priorización en mejoramiento estructural de la Clínica para mejorar las condiciones laborales y de atención al usuario.

Fortalecer programas de formación y competencias.

Mejorar presencia en los entornos digitales.

Mejoramiento de los espacios de atención y servicios, como además para el almacenamiento de medicamentos e insumos médicos.

Que se realicen proyecciones organizacionales en todos los ámbitos operacionales, de servicios y estructurales tendientes a mejorar su presencia institucional en la ciudad.

Teniendo en cuenta entonces los resultados obtenidos de la matriz IGO, se determinan las siguientes variables, como las variables de acciones RETO:

Implementar en el corto plazo actividades de bienestar para mejorar el clima organizacional

Revisar las condiciones salariales, para optar estrategias de nivelación

Que se evalúen los proveedores y se logren concentrar en un mínimo de ellos, los cuales previo a una evaluación tengan los mejores estándares, sin descartar a otros proveedores

Diseñar un escenario ideal al 2026 mediante la metodología cruz de escenarios de Peter Schwartz.

Construcción y Diseño de Escenarios

La Clínica Cristo Rey en la actualidad se encuentra inmersa en cambios constantes que logran afectar tanto a las directivas como a los mismos empleados, algunos de estos cambios o situaciones presentadas son, la alta rotación del personal que conlleva a la recarga de trabajo de aquellos que deben asumir las labores de aquellos que deciden renunciar. Se identifica entre otras actividades, la falta de sentido de pertenencia por parte de los empleados, posiblemente dado por la que han considerado como una mala remuneración o no acorde a las responsabilidades y actividades desarrolladas. Por otro lado, también se han considerado dificultades es la infraestructura que en algunos casos no permite realizar una atención acorde a las necesidades de los pacientes.

Estas dificultades, sin dejar de lado muchas otras adicionales implican cambios no solo oportunos sino necesarios, lo que determina en gran manera la importancia en empezar a construir escenarios futuros de lo que no hay duda es imperioso empezar a hacerlo, y sobre el cual se pueda influir para tratar de asegurar y pasar de una simple probabilidad a una realidad con resultados positivos y que lleve a la organización al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El objetivo del presente proyecto y la aplicación de las diferentes herramientas prospectivas es precisamente ayudar a esas alternativas futuras, lograr una transformación real, tendientes a disminuir no solo las situaciones adversas sino también a desarrollar fortalezas, entendiendo las dificultades actuales y llevarlas a la construcción de nuevas competencias esenciales que sustentaran todas las actividades de la Clínica.

Implementar de manera correcta las herramientas prospectivas va a permitir gestionar de manera apropiada cada situación compleja, lo que pueda representar conflicto y disminuir la incertidumbre con el fin de llevar a otro nivel el valor de la anticipación.

De acuerdo con la teoría planteada por Peter Schwartz, cada escenario es una herramienta que de modo pertinente ayuda a tener una visión a largo plazo en una mar de posibles incertidumbres. La construcción de escenarios es tener la oportunidad de elegir alternativas presentes y proyectarlas a futuro para entender cómo sería su comportamiento y permite preparar e implementar las estrategias para enfrentar cada situación presentada bien sea por los entornos externos y los entornos internos.

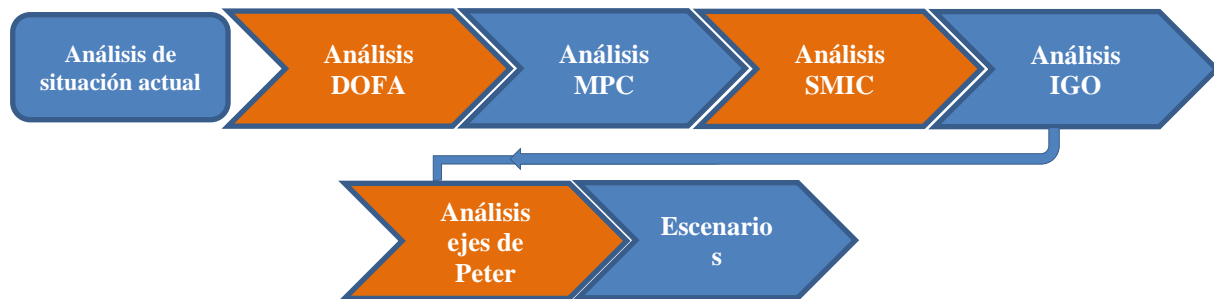
Los escenarios construidos en esta parte del proyecto y la implementación del mismo presentarán un diagnóstico actual de la organización, con algunos elementos retrospectivos y que han llevado a la organización a lo que es hoy.

El diagnóstico y evaluación de variables, se desarrolló mediante la aplicación de diferentes matrices como la DOFA, la SMIC, la IGO, la MPC, los cuales servirán para construir los escenarios, con el fin de expresar de manera clara y comprensible alternativas de futura evolución.

Gráfico 11.

Modelado del Análisis Prospectivo del proyecto

El modelo prospectivo utilizado en el presente proyecto fue el siguiente



Fuente: el autor

Para la construcción de escenarios a partir de la cruz de escenarios de Peter Schwartz cruz se identificación de variables, que para el presente proyecto se estableció que las cuatro grandes variables en las que se definieron cada uno de los análisis, a citar la variable infraestructura, Procesos, recursos humanos y los aspectos técnicos y tecnológicos.

Posterior a esto fue definir dos factores claves en los cuales se pudieran concentrar o parrear estas 4 variables y se establece entonces que para cada eje se usaran los siguientes criterios:

Recurso Humano y Gestión de Procesos

Recursos Estructurales, Técnicos y Tecnológicos

En consenso se determinó una lógica de ejes donde se desarrollarán los escenarios y se presenta a continuación:

Gráfico 12.

Variables Direccionadoras de Futuro



Fuente: el autor

Para tener los insumos, esto es a partir del análisis morfológico, que nos permite plantear un abanico importante de futuros deseables, esto partiendo de la situación actual, que analizando las interrelaciones entre esa situación actual, como debería solucionarse o mejorarse esa condicón actual y como sería entonces es futuro deseable, teniendo en cuenta todos los elementos conceptuales recogidos en el análisis DOFA, y usar esos resultados para crear nuevos sistemas, de nuevos escenarios, estos resultados son los que se validan con la cruz de Peter Schwartz.

Es por lo tanto una de las mejores técnicas que combina el análisis de los estados de una variable descompuesta en diferentes posiciones de tiempo, estos resultados se usan para la construcción de nuevos escenarios, de futuros posibles

Tabla 20.**Análisis Morfológico para la ejecución de la Cruz de Peter Schwartz**

VARIABLE	H1	H2	H3
Capital humano	Negativa percepción de carga laboral entre los empleados, considerar sobrecarga laboral asociada a mayor presencia de síntomas de estrés laboral, alta la rotación de personal, no hay actividades de bienestar para mejorar el clima organizacional, condiciones salariales no acordes al nivel profesional y carga laboral, baja percepción de sentido de pertenencia y cultura organizacional de los empleados, pocos programas de formación y competencias	Análisis de perfiles y realizar estudio de clima organizacional y el perfil del cargo según sus responsabilidades, que permita determinar las variables causantes del mal clima organizacional, tendiente a disminuir el nivel de insatisfacción y aumentar el sentido de pertenencia entre los empleados, fortalecer el trabajo en equipo	Excelente clima organizacional, alto sentido de pertenencia con carga laboral ajustada al cargo y al perfil del profesional, con remuneración ajustada el mismo plano
Gestión de procesos	Se recurre a tarifar por encima de los costos reales de los procedimientos para minimizar las pérdidas por la alta generación de glosas que provocan pérdidas de dinero y así continuar siendo competitivos desde el punto de vista financiero, No se ha establecido una evalúen de proveedores, los procesos de compra no son óptimos y no están documentados que maximice la disponibilidad de medicamentos, dotación e insumos médicos, alta generación de glosas por la no estandarización o actualización de base de datos que permitan ser más efectivos en la facturación y así	Implementar un proceso de revisión de las bases de datos de las cuales salen los conceptos para la generación de facturas y que estas, estén ajustadas a los parámetros del pagador, por otro lado analizar los procesos de selección de proveedores para buscar formalizar o sistematizar el proceso, implementar un proceso viable y eficiente para el proceso de compra, además de que se haga según las existencia de tal forma que no hayan demasiados pero que tampoco haya inexistencia, crear o implementar programa CRM, que permita gerenciar la información	Disminuir al menos en un 30% la generación de glosas que permita un ingreso superior de dinero a la clínica, mejorando así su solvencia económica, este aspecto se puede mejorar con una evaluación permanente de las bases de datos para facturación. Por otro lado un proceso de compra fortalecido con una buena estructura en sistemas que automatice de manera amplia el proceso, una articulación óptima de la áreas comunicadas de manera permanente aumentando la eficiencia operativa

	mantener o superar la solvencia económica actual, no hay articulación correcta entre áreas, las bases de datos están desactualizadas.	que facilite la toma de decisiones, además implementar programa de articulación de áreas	
Recursos Técnicos y Tecnológicos	Eficiencia operacional y alto nivel tecnológico en imágenes y alta complejidad, deficiencia en insumos y materiales, se goza de solvencia económica, sin embargo, no hay presencia en entornos digitales	Mejorar el proceso de compra de insumos con proveedores certificados y evaluados por la institución con el fin de minimizar riesgos por la mala calidad de los mismos, crear el departamento de comunicaciones para implementar los entornos digitales apropiados para mejorar presencia institucional en la ciudad	Inventarios óptimos de insumos y materiales de buena calidad con proveedores certificados, además gozando de una estructura comunicativa y excelente presencia en diferentes entornos digitales, con una imagen corporativa muy por encima de las grandes instituciones de la ciudad
Recursos físicos o de Infraestructura	Inconvenientes con los sistemas de seguridad y de ingresos a las instalaciones, la infraestructura aún tiene falencias, bajo nivel de preparación ante eventos de orden público, no hay una sólida presencia institucional en la ciudad, es necesario acondicionar los espacios para el inventario de medicamentos e insumos médicos	Realizar estudio de seguridad que minimice el riesgo de posibles saboteos o del ingreso de personal que no debería estar dentro de las instalaciones, crear el protocolo de orden públicos para hacer frente a posibles eventos de este tipo, realizar estudio de ubicación y planimetría para ubicar idóneamente el área de almacenamiento con un buen programa de inventarios	estructura tecnológica y de seguridad fortalecida, vigilancia seguridad con circuitos cerrados de televisión y una correcta identificación de visitantes, con políticas de ingreso claras y así evitar sobre cupos o aglomeraciones al interior de las instalaciones, sistema tecnológico de almacenamientos con estándares de IA optimizando los inventarios en la mejor planta física de almacenamiento

Fuente: el autor

Cuadrante 2 superior izquierdo

Es este cuadrante se tienen en cuenta, los aspectos negativos de Recursos Estructurales, Técnicos y Tecnológicos con los aspectos positivos que tienen Recurso Humano y Gestión de Procesos.

“Quiero ser grande pero no sé cómo hacerlo”

Siendo el año 2026 Es necesario para la Clínica Rey David, generar un aumento en la solvencia económica al menos en 30% sin embargo hay razones que han podido frenar este nivel de recuperación, al no mitigar las razones por las cuales se genera alto nivel de glosas, lo que impide un mayor flujo de efectivo hacia la Clínica.

La no recuperación económica de manera normal y regulada trae efectos negativos sobre la visión de futuro, cuando se presente impactar en un mayor grado el mercado local, y logrado posicionar la clínica como referente prestador de servicios de salud de alta calidad, manteniendo su visión de futuro y acorde a las nuevas tendencias tecnológicas que en el campo de la salud se llevan a cabo.

Esta situación podría provocar la falta de eficiencia operacional que es reconocida no solo por sus clientes y usuarios sino por el mismo sector, logrando alcanzar mayores niveles de participación en el mercado. Para lograrlo es necesario generar una sinergia óptima entre las áreas claves que minimizan los reprocesos. Este último punto ha eleva el nivel de sentido de pertenencia de los empleados, co-salarios justos y acordes a las responsabilidades profesionales de cada uno de los empleados.

Cuadrante 1 superior derecho

Es este cuadrante se tienen en cuenta, los aspectos positivos de Recursos Estructurales, Técnicos y Tecnológicos con los aspectos positivos que tienen Recurso Humano y Gestión de Procesos.

“Voy a lograrlo y seré el mejor”

El sector de la salud si bien ha sido un sector bastante golpeado financieramente, pero no porque no existan alternativas viables para obtener los ingresos necesarios para avanzar con solidez económica, es necesario diferenciar en que una cosa es el sector y otra es la especialidad que se asume en el mismo. Para el caso de la Clínica Cristo Rey, en la que su especialidad es atender pacientes SOAT y ante las nuevas condiciones establecidas para el cubrimiento de este seguro, el gobierno nacional ha empezado a adoptar medidas que minimizan la evasión en la adquisición de este, lo que prevé, un aumento significativo en las solicitudes de atención por medio de este seguro, este es un evento que le permitirá a la clínica acceder a un nivel de ingresos que puede llegar a ser interesante en la medida en que adopte mejoras en todos sus procesos, de lo contrario se mantendrán las proporciones sin mejoras palpables.

Para lograr un efecto positivo es necesario implementar la disponibilidad de recursos para la investigación y la innovación, pero además fomentar la innovación desde la integración interinstitucional, generar alianzas como las que sugiere y las que se reglamentan en el decreto 2376 de 2010, en donde las instituciones como la Clínica Cristo Rey y las universidades lideren proyectos con enfoque alto de innovación y desarrollo.

Sin embargo esta iniciativa aun es incipiente en la institución, por lo que requiere de un esfuerzo mayor por parte no solo de la parte directiva sino de todos en general y que

hacen parte de las decisiones importantes de la Clínica, son poco los profesionales con ese enfoque investigativo o bien por cargas laborales que impiden que se puedan lograr espacio de generación de ideas y nuevos desarrollos o por que el nivel de remuneración de sus cargos no les anima a ir más allá, incluso son asignaciones que no se contemplan desde el plano estratégico organizacional.

Cuadrante 4 inferior izquierdo

Es este cuadrante se tienen en cuenta, los aspectos negativos de Recursos Estructurales, Técnicos y Tecnológicos con los aspectos negativos que tienen Recurso Humano y Gestión de Procesos.

“Ni pa’ allá voy a mirar”

Esta es un escenario en donde no se ha evolucionado en ninguno de los cambios requeridos, tampoco se han adoptado medida que prevenga el estancamiento institucional, como tampoco la posibilidad de generar una estabilidad laboral importante que minimice los reprocesos y mucho menos las pérdidas de dinero que en algún grado pueda afectar las finanzas de la institución, quede relegada de las nuevas tendencias y sea simplemente una clínica más.

Cuadrante 3 inferior derecho

Es este cuadrante se tienen en cuenta, los aspectos positivos de Recursos Estructurales, Técnicos y Tecnológicos con los aspectos negativos que tienen Recurso Humano y Gestión de Procesos.

“Quiero pero como el cusumbo, solo”

Este es un escenario en donde se ha evolucionado, pero aún falta mucho compromiso por parte de los empleados y las directivas de la organización, se tiene claro

entonces que, con la implementación de estrategias de participación, capacitación y de inversión tecnológica, se podrían lograr altos niveles de competitividad y de posicionamiento en el sector por lo menos en el área local,

Definir y plantear los escenarios apuesta con el uso de los resultados de las diferentes matrices

Una vez se identificaron los diferentes escenarios, resultado de la aplicación de las herramientas prospectivas presentes en este proyecto, se clasifican y sobre los cuales entonces se establecen estrategias que se encaminen en el fortalecimiento del cuadrante 1 del escenario “Voy a lograrlo y seré el mejor” y en el escenario del cuadrante 2 del escenario “Quiero ser grande pero no sé cómo hacerlo” siendo estos los escenarios apuesta, e ideal de los que se requiere una alta colaboración y compromiso no solo institucional sino la de todos sus colaboradores.

Aumentar el interés por la investigación y la innovación, el escenario del cuadrante 1 caracteriza el presente. El escenario del cuadrante 2, por su parte, es el que se pretende alcanzar en el futuro.

Para evitar que los escenarios apuestan sufran un retroceso preocupante se deben realizar e implementar, ajustes importantes en actividades en las variables que implican los sistemas claves de la organización cuales son las tareas y roles de quienes participan de las actividades internas.

Es realmente necesario que, a todos los niveles de la organización, se resalten iniciativas y alto interés por la innovación y por la aportación de ideas y propuestas significativas, todo proceso de innovación requiere un alto compromiso, primero desde el interior de la institución para que el mismo se vea reflejado hacia el entorno externo de la

institución, en pocas palabras romper posibles paradigmas que solo mantienen el día a día de la Clínica Cristo Rey.

Una primera estrategia es la promoción para la innovación, estableciendo alianzas estratégicas interinstitucionales, como gubernamentales, económicas, académicas, logrando que cada una de ellas aporte de manera significativa al cumplimiento y fortalecimiento de muchas de las variables identificadas a lo largo de este proceso prospectivo.

Ya identificadas, facilita direccionar el tipo de aliado que se necesita y empezar a trabajar en ello. Si se logra una buena trayectoria investigativa y de apropiación tecnológica, los esfuerzos serán mínimos pues será referente de inversión en procesos de mejora continua.

El objetivo final será crear programas que incentiven la gestión de la innovación en la Organización, promoviendo estas actividades con incentivos para quienes no solo la generen, sino que se puedan mantener alcanzando altos niveles de competitividad empresarial.

Una segunda estrategia estaría encaminada al impulso en la productividad de la organización, que mediante la investigación y la innovación del punto anterior apueste a la productividad, si bien la clínica es más prestación de servicios no se aleja de la productividad de la misma y la generación de ingresos, en alguna forma todas las organizaciones deben tener unos objetivos y estos siempre serán, el mejoramiento continuo y la eficiencia en el servicio pero fundamentalmente los económicos, si se tienen en cuenta algunas de las teorías económicas ya ampliamente conocidas, una buena estrategia sería fortalecerse en lo que la clínica es especialista que es la atención de pacientes SOAT.

Conclusiones

Existen objetivos ya planteados para el sector salud, tales son, la optimización de los estándares de servicio y calidad de este, el aumento de la cobertura en salud y un fortalecimiento financiero, sin embargo, no siempre este se genera de manera plena, llegando incluso a generar mejores oportunidades para actividades intermedias, pero a la vez genera mayores gastos que impactan los estados de resultado de las organizaciones

El análisis estructural y de escenarios realizado a la Clínica Cristo Rey, dio como resultado que el sistema institucional debe transformarse y transformar su cultura organizacional, direccionada hacia la innovación de procesos más eficientes, la optimización de los recursos disponibles. El estudio también demostró que tiene todas las herramientas necesarias para incrementar su eficiencia y su solvencia económica y financiera.

Por otro lado, se logró evidenciar la falta de intervención en proceso de calificación y cualificación del personal en todos los niveles, además que existe un divorcio entre las áreas que puede traer inconvenientes para el fortalecimiento empresarial y que no promueva en espíritu empresarial y competitivo.

Como conclusiones en el uso de las herramientas prospectivas

Las conclusiones en cuanto al uso de la herramienta se tienen que la herramienta es amigable para el uso de los estudios prospectivos, provee una evaluación preliminar de las hipótesis planteadas a futuro lo cual permite descartar o no el planteamiento de estas hipótesis

Provee una variedad de resultados estadísticos que facilitan el análisis de los nuevos escenarios probabilísticos surgidos a partir de la hipótesis a futuro

Permite determinar los escenarios alternos a ser considerados en el análisis y la planificación estratégica

Provee las probabilidades máximas de ocurrencia de los escenarios alternos y éste se recomienda también entre las conclusiones que los escenarios alternos deben ser complementados con una caracterización o matriz DOFA, para mejorar el análisis correspondiente a la determinación del escenario de apuesta y de la planificación estratégica.

Referencias

- Armijos, Ortega, Simbaña, & Santillán. (2019). El Prospectivista de la Prospectiva y la Permanente 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. Obtenido de Actualidad: <http://achc.org.co/noticias.php?idnoticia=111>
- Baena. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica, Teorías, Metodologías y Buenas practicas en América Latina*. México: Metadata.
- Banco Finandina. (3 de Mayo de 2019). *7 errores comunes en la planeación estratégica y cómo evitarlos*.
<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.

http://achc.org.co/hospital360/propuesta/Posicion/Especializacion/Vision_futura_de_l_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 Segrera, 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*, (pp.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*.
[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* Madrid: Boletín SEBBM 140. (pp. 22-24)

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

Anexos

Anexo 1. Formato recolección de información de las variables internas y externa

EVALUACIÓN DE FACTORES			
ELEMENTOS EXTERNOS QUE PUEDEN AFECTAR A LA CLINICA (AMENAZAS)	DE 0 A 10	QUE OPORTUNIDADES PUEDEN RECONOCERSE PARA LA CLINICA (OPORTUNIDADES)	DE 0 A 10
QUE ELEMENTOS INTERNOS LA CLINICA TIENE ALGUNAS DIFICULTADES (DEBILIDADES)	DE 0 A 10	CUALES SON ESOS VALORES DIFERENCIALES QUE SE PUEDEN INDETIFICAR EN LA CLINICA (FORTALEZAS)	DE 0 A 10

Anexo 2. Evidencia fotografía del proceso de toma de información



