

PLANEACION ESTATEGICA

E.S.E Hospital San Vicente de Paúl
Caldas - Antioquia

Mo-DE- 001 - V04



E.S.E
Hospital
San Vicente de Paúl
Caldas - Antioquia
"Su Hospital Amigo"

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 2 de 29

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	4
1. CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	5
1.1. Generalidades De La Metodología Para la Formulación Estratégica	6
1.2. Componentes del Modelo.	6
1.2.1 Lineamientos generales.....	7
1.2.2 Diagnóstico estratégico	7
1.2.3. Formulación estratégica.....	7
1.2.4. Plan Plurianual de inversión o Plan Indicativo.	8
1.2.5. El Plan Operativo Anual de Inversiones.	8
1.2.6. Presupuesto Anual.	8
1.2.7. Plan Acción	8
1.2.8. Seguimiento y control estratégico.	8
2. Diagnostico Estratégico desde el análisis externo e interno.....	9
2.1 Contexto Externo internacional, nacional y local.....	9
2.1.2 Análisis PESTEL.	9
2.1.3 Análisis Externo del micro entorno.	11
a) Fuerzas de Porter	11
2.2 Contexto Interno.....	12
2.3 Análisis del contexto interno y externo.....	13
2.3.1. Análisis DAFO	14
2.3.2. Análisis CAME-DAFO.....	15
2.3.3 Tipos de estrategias.....	15
2.3.4 Evaluar y seleccionar estrategias.	17
3. FORMULACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA	19
3.1. Misión	19
3.2. Visión.....	20
3.3. Valores o Principios	21
3.3.1. Metodología para La Revisión y/o Definición y priorización de Principios o valores.....	21
3.4 Políticas	23
3.5 Objetivos.	23
3.5.1 Los objetivos estratégicos	23

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 3 de 29

- 3.5.2. Objetivos específicos..... 24
- Características de los objetivos específicos: 25
- 3.6 Metas..... 25
- 3.7 Indicadores..... 25
- 4. SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 26
 - 4.1 Utilización de los Sistemas de Información 26
 - 4.2 Instrumentos para el Seguimiento y Evaluación del Plan 27
 - 4.2.1 Nivel Estratégico: Cuadro de Indicadores Por Niveles..... 28
 - 4.3 Contenido del plan de desarrollo 28
- 5. BIBLIOGRAFÍA..... 29
- 6. Control de Cambios 29

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 4 de 29

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es una herramienta que permite anticiparse a las oportunidades que se identifican en el entorno, facilita recorrer el ayer, conocer el hoy, para proyectarse al mañana. Es, el proceso de dirección gerencial bajo el cual se definen objetivos, metas, estrategias, recursos e insumos necesarios para lograr dichos propósitos.

Exige examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, para que en forma proactiva y dinámica se ajusten, entendiéndose como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son permanentes.

Ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre, casos como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

Desde la Planeación Estratégica se mantiene un enfoque sistemático que facilita la toma de decisiones en una organización ya que permite organizar y verificar información cualitativa y cuantitativa del entorno interno y externo, sus tendencias, los hechos que la afectan en el logro de sus objetivos.

Este modelo estratégico insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. Es un proceso participativo que involucra las personas en la toma de decisiones, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, su legitimidad y grado de adhesión, depende del nivel de participación con que se implemente.

La planeación no es una actividad corriente en nuestro medio y por tanto simultáneamente con el aprendizaje del modelo de planeación, es necesario trabajar por desarrollar una cultura de la planeación.

1. CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El camino concreto a los acuerdos entre líderes y dirigentes, jefes y administradores se fundamenta en la planificación, la cual se consolida para las instituciones u organizaciones, independientemente de su clasificación pública o privada, en el Plan de Desarrollo.

Para el Estado Colombiano, se tiene un marco Constitucional delimitado y consolidado en la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, Ley 152 de 1994. Dicha norma reafirma que el plan en su conceptualización incluirá una parte estratégica, un plan de inversiones, la correspondiente proyección de los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución.

Establece en el “Artículo 1º.-Propósitos. La presente Ley tiene como propósito establecer los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo, así como la regulación de los demás aspectos contemplados por el artículo 342, y en general por el artículo 2 del Título XII de la constitución Política y demás normas constitucionales que se refieren al plan de desarrollo y la planificación.”

Tanto el DNP como la Escuela Superior de Administración Pública y el Ministerio de Cultura, amplían el concepto y los componentes de un plan de desarrollo:

De esta manera, el plan de desarrollo es el instrumento de planificación que orienta el accionar de los diferentes actores del territorio durante un periodo de gobierno; en éste se expresan los objetivos, metas, políticas, programas, subprogramas y proyectos de desarrollo, los cuales no sólo son el resultado de un proceso de concertación, sino que responden a los compromisos adquiridos en el Programa de Gobierno y a las competencias y recursos definidos tanto por la Constitución como por la Ley. Un plan de desarrollo es un ejercicio prospectivo en el cual se sueña con un territorio mejor, pero a la vez es un ejercicio práctico donde se diseñan instrumentos viables que efectivamente permitan convertir el territorio deseado en un territorio posible. Es la búsqueda de un adecuado balance entre objetivos y limitaciones, con la mira siempre puesta en tratar de incrementar el bienestar de la población¹.

Toda organización ha de plantear nuevos escenarios y desafíos apoyados en la Planificación Estratégica como una herramienta que le permitirá anticiparse a los cambios y las oportunidades, dando rienda suelta a la imaginación, la creatividad, para trazar el camino que muestre como llegar, alineando metas y recursos.

Es un proceso de observación y evaluación sistemática de la naturaleza del negocio, para hacer un análisis, una reflexión, establecer un diagnóstico hacia la toma de decisiones en torno al que hacer en el presente y como llegar al futuro, adecuándose a los cambios, a las demandas, retos y desafíos que le plantea el entorno y su realidad interna.

La planificación estratégica involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas. La implementación de esta herramienta se hace por etapas, que si bien son abordadas conceptualmente de diferente forma por los autores, la base metodológica es única en su contexto filosófico.

Para las Empresas Sociales del Estado igualmente el entorno de la planeación las acoge y ha de estructurar los instrumentos que son la ruta de gestión para el Gerente y su equipo de trabajo, en el cual se integra el universo de los funcionarios que hacen parte de la institución.

¹ Departamento Nacional de Planeación –DNP, Escuela Superior De Administración Pública –ESAP y Ministerio de Cultura. El proceso de planificación en las entidades territoriales: El Plan de Desarrollo y sus instrumentos para la gestión 2008-2011. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia, 2007. Pagina21.

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

El Decreto 780 de 2016, único reglamentario del sector salud, define la obligatoriedad de la elaboración del plan de desarrollo, lo cual describe en el **Artículo 2.5.3.8.4.5.2 Plan de desarrollo**. Las Empresas Sociales del Estado deberán elaborar anualmente un Plan de Desarrollo, de conformidad con la ley y los reglamentos.

Así mismo, es claro el rol para la Junta Directiva frente a este en el **Artículo 2.5.3.8.4.2.7 Funciones de la Junta Directiva**. Sin perjuicio de las funciones asignadas a las Juntas Directivas por ley, Decreto, Ordenanza o Acuerdo u otras disposiciones legales, esta tendrá las siguientes: <...>

2. Discutir y aprobar los Planes de Desarrollo de la Empresa Social.
 3. Aprobar los Planes Operativos Anuales.
 4. Analizar y aprobar el proyecto de presupuesto anual, de acuerdo con el Plan de Desarrollo y el Plan Operativo para la vigencia.
 10. Supervisar el cumplimiento de los planes y programas definidos para la Empresa Social.
- <...>

1.1. Generalidades De La Metodología Para la Formulación Estratégica

Toda organización elabora sus lineamientos estratégicos para actuar conforme a estos, son puntos fundamentales en su construcción a tener en cuenta:

Organización y planeación de trabajo

Con el propósito de facilitar la labor del equipo que conducirá el proceso de planeación estratégica, corresponde a los miembros del comité institucional de Gestión y Desempeño, bajo el liderazgo de quien hace el proceso de planeación en la institución, identificar, seleccionar, recolectar y consolidar los insumos necesarios para la realización del diagnóstico estratégico, quienes con un tiempo mínimo a 1 a 2 meses deben verificar, validar, sistematizar la documentación. Insumos que se recogen bajo documentación que compone la memoria institucional, factores internos y externos para realizar el diagnóstico estratégico, mas adelante se ampliara el tema

Equipo, rol y logística

Definir quienes harán parte del equipo, su rol y responsabilidades durante todo el proceso, para avanzar en la estandarización de competencias con respecto al Proceso de Direccionamiento Estratégico y el modelo de planeación institucional se realiza capacitación, lo que permitirá unificar criterios entre los miembros del grupo y lograr una participación activa y efectiva en el análisis de la información y la formulación estratégica empresarial.

Establecer el apoyo logístico necesario a la implementación del Procedimiento de Planeación Corporativa, Ayudas audiovisuales, escenario de trabajo, insumos, tecnología, cronogramas, entre otros.

1.2. Componentes del Modelo.

Son los elementos esenciales que permiten al proceso de la planeación definir aquellos que lo constituyen y deben ser tenidos en cuenta por el equipo que participa en la elaboración del plan de desarrollo, una vez que el proceso de planeación se concreta en la elaboración del Plan, el cual hace explícitas las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acordes a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

1.2.1 Lineamientos generales.

Incluyen las Políticas Estratégicas como los ejes generadores que orientan la empresa, establecidas en primera instancia por la Gerencia, el equipo directivo y la Junta Directiva. La plataforma estratégica de la Entidad, los principios y valores, Los Instrumentos para la Gestión Institucional articulados coherentemente plan de gestión del gerente para el periodo, con los planes de Desarrollo Nacional, Departamental, Municipal, Plan decenal de Salud Pública, los objetivos del milenio agenda 2030, la reseña histórica de la Entidad, el portafolio de servicios, y las normas relacionadas desde la dirección que al sector salud se establece por el Ministerio de Salud y Protección Social.

1.2.2 Diagnóstico estratégico

Capítulo que se desarrolla desde el análisis del contexto externo y el interno contemplando diferentes variables que aportan a la definición de objetivos y estrategias en la planeación y elaboración del plan de desarrollo y sus instrumentos conexos; Plan Financiero, Plan Operativo Anual de inversiones, Plan acción.

1.2.3. Formulación estratégica.

Se relacionan los elementos base para la estructura del plan de desarrollo entre estos se han de considerar: líneas, componentes, estrategia, programas, acciones o proyectos del Plan, metas, e indicadores de resultado, producto y gestión.

- **Línea Estratégica:** Con la orientación que determina la Estrategia Global, identificada y definida para la empresa, se establecen las líneas estratégicas que refieren al “Cómo” hacer para que los objetivos lleven a cumplir la visión. Las líneas estratégicas idealmente no deben ser más de 5, máximo 6, una vez que se facilita el hacer de la institución, su seguimiento y evaluación.
- **Componente:** Por medio del cual se agrupan una serie de programas, con sus respectivas acciones y proyectos, que en su conjunto contribuyen a la ejecución de la línea estratégica.
- **Programa:** Es un conjunto organizado de proyectos o acciones orientados a la consecución de un objetivo común.
- **Acción:** Representan las actividades relevantes realizadas por el área con sus funcionarios para ejecutar los programas del Plan de Desarrollo y así lograr los objetivos y las metas. Las acciones se caracterizan por que son financiadas con recursos de funcionamiento.
- **Proyecto:** Definido como la unidad operacional que vincula recursos, actividades y componentes durante un período determinado, con el fin de solucionar un problema o satisfacer una necesidad a una población objetivo. Los proyectos se financian con recursos de inversión y se derivan al banco de proyectos para inscripción y codificación bajo la metodología MGA WEB, aprobados estos documentos han de hacer parte del Plan Bienal de inversiones para su ejecución.
- **Indicadores de resultado:** Miden los cambios que se producirán durante la ejecución de la estrategia. Se asocian con sus Resultados u Objetivos de largo plazo
- **Indicadores de Producto:** Miden la ejecución de objetivos específicos desde lo planteado para llegar al planteamiento estratégico desde los componentes, Son del mediano plazo.

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

- **Indicadores de Gestión:** Miden la ejecución de las metas planteadas para los programas. Desde las acciones o proyectos son del corto plazo, evalúan el cumplimiento del hacer desde lo cotidiano para lograr las metas. También se puede cuantificar el cumplimiento del tiempo y presupuesto programados.

1.2.4. Plan Plurianual de inversión o Plan Indicativo.

La valoración de los proyectos que constituyen los programas y componentes de cada línea Estratégica, determinan la inversión a ejecutar durante la vigencia del plan. Recursos que se caracteriza según las diferentes fuentes, que pueden ser: Propios de la entidad, los asignados por transferencias, algunas Municipales, Departamentales, Nacionales, recursos del crédito y otras fuentes del Orden Internacional.

El Plan Indicativo, según lo establecido en la parte estratégica y el plan de inversiones de mediano y corto plazo del plan de desarrollo, permite precisar y detallar los objetivos estratégicos, las metas, los programas, subprogramas y proyectos que las administraciones públicas territoriales implementarán y ejecutarán durante el período, así como la programación anualizada en cantidad y recursos necesarios para su financiación.

1.2.5. El Plan Operativo Anual de Inversiones.

El POAI, es el principal vínculo entre el Plan de Desarrollo y el Sistema Presupuestal, toda vez, que se constituye en el punto de partida para organizar la ejecución del Plan de Desarrollo, en la medida que es el instrumento de programación de la inversión anual, en el cual se relacionan los proyectos de inversión clasificados por sectores, programas y metas de productos a las que va a contribuir con su ejecución durante la vigencia fiscal.

1.2.6. Presupuesto Anual.

Se entiende como la estimación de ingresos y autorización máxima de gastos para una vigencia anual. En este sentido, contribuye a esclarecer el monto de recursos disponibles para la ejecución física de los programas, subprogramas y proyectos definidos en el Plan de Desarrollo.

1.2.7. Plan Acción

Instrumento para orientar los Procesos, instrumentos y recursos disponibles (humanos, financieros, físicos, tecnológicos e institucionales) hacia el logro de los objetivos y metas anuales de la Administración. Permite ordenar y organizar las estrategias, programas, proyectos, tareas y recursos que se van a ejecutar en cada año de la vigencia del Plan de desarrollo, llevando a su ejecución y determinación del cumplimiento

Así mismo determina la programación de las actividades por dependencia de la Administración, según la estrategia diseñada por ellas para ejecutar el presupuesto asignado y garantizar el cumplimiento del POAI, y con él, el del Plan Indicativo y el Plan de Desarrollo.

1.2.8. Seguimiento y control estratégico.

Incluye el desarrollo y evaluación del plan en forma periódica, realizada desde la ejecución anual de los planes de acción y los respectivos indicadores que miden el alcance de los productos y metas trazados en el plan y resultados de los indicadores gerenciales.

También incorpora la ejecución de planes de contingencia cuando se requiera una intervención sobre aquellas variables que se consideran claves para la Institución y que se están viendo afectadas debido a factores internos o externos que es necesario intervenir.

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

2. Diagnostico Estratégico desde el análisis externo e interno.

Teniendo en cuenta la documentación relacionada, los aspectos sugeridos para tener presente durante el análisis se procede al diagnóstico estratégico que retoma factores externos e internos que se consideran inciden en la institución.

2.1 Contexto Externo internacional, nacional y local.

Realizado bajo parámetros que consideran variables macro y micro de lo externo y micro. Para el primero se hará considerando variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, ecológicas, geográficas, demográficas y Legales, conocido como el análisis P.E.S.T.E.L. Para el segundo variables del mismo sector desde lo desarrollado por Michael Porter

2.1.2 Análisis PESTEL.

Herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización. Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y legales, de ahí su importancia para el plan de desarrollo. De cada factor se valora la influencia sobre la ESE calificando de positiva (oportunidad) o negativa (Amenaza) según análisis. Algunos para tener presente son:

- **Política**, la situación política actual, la política económica y fiscal, cambio de gobierno, estabilidad o inestabilidad Iniciativas, gubernamentales a favor de la ESE Política de subvenciones, Política fiscal, Cambios de acuerdos internacionales.
- **Económico**: el contexto de la globalización, mercados bajo Tratados de Libre Comercio, (TLC), comportamiento de la inflación, Índice de Precios al Consumidor, (IPC), tasas de interés y sus expectativas, tasas de crecimiento económico, tasa de desempleo y proyecciones, costo de la mano de obra, productividad, política industrial, estímulos del gobierno a las empresas, endeudamiento exterior, cooperación internacional, situación de la inversión nacional y extranjera, barreras arancelarias, Análisis de mercado potencial y competitividad en el sector, entre otras.
- **Sociales y Culturales**: Convivencia, conflictos social y armado, desplazamiento y migración, perfil socio - demográfico sus cambios y expectativas, perfil epidemiológico, el contexto de morbilidad y mortalidad, comportamiento de las enfermedades, hábitos, costumbres, creencias. Equipamiento social, nivel educativo, nivel cultural, conciencia social.
- **Tecnología**: procesos y métodos de producción automatizados y sistematizados, Desarrollo de la tecnología clínica, industrial, biomédica, Tecnologías de la información, desarrollo de Software, métodos de programación tecnológica, Espacio en la nube, comunicaciones, la investigación, innovación y desarrollo desde la academia, la industria, el estado.
- **Ambientales, Ecológicos, Geográficos**: cambio climático, manejo de residuos, nuevos factores de riesgo contaminantes, manejo de recursos renovables, no renovables, energía diferentes (eólica, hídrica, térmica), morfología del territorio, desarrollo urbanos y rurales. Vías de acceso y comunicación, estructura vial. Medios y formas de transporte.
- **Legales**: Normas nacionales, territoriales, locales del sector Salud y de los demás sectores del desarrollo que definen lineamientos para el funcionamiento y cumplimiento de la misión institucional en concordancia con la reglamentación y validan legalidad y estabilidad institucional en el corto, mediano y largo plazo. Regulación ambiental, energética, comercial. (Leyes de salud y seguridad social, Leyes laborales, Leyes anti monopolio Leyes de la propiedad intelectual, Leyes de protección medio ambiente, Leyes de protección al consumidor Leyes de protección antidiscriminación, leyes sobre sectores regulados, Regulación sobre consumo energía).

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

Se pasa a realizar la caracterización de la influencia de las variables analizadas sobre la institución en una tabla que considere influencia Positiva = oportunidad y negativa = Amenaza, para ello me pregunto ¿Cómo afecta cada uno de los factores la ESE?

Algunos ejemplos se relacionan:

Factor Político	Incidencia	Descripción
Cambio de gobierno	(-) A	Incertidumbre para la designación de la cabeza visible en la ESE
Política económica y fiscal	(+) O	Definición de recursos para el sector salud
Políticas Públicas para el Sector Salud	(-) O	Alejadas de la importancia que el sistema de salud en su integralidad representa para la sociedad en la creación de oportunidades diferenciales en el diseño y la prestación de bienes y servicios, y todo lo relacionado con la salud pública.
Política centrada en la atención primaria. (PAIS-RIAS-MAITE)	(+) O	Contribuye mejorar la salud de la población. Los sistemas de salud basados en la atención primaria contribuirán a galvanizar las acciones en curso tendientes a brindar una atención integral centrada en la promoción, la prevención y la rehabilitación, juntamente con los pacientes, sus familias y las comunidades donde viven.
Factor Económico	Incidencia	Descripción
Cartera desde las ERP ausencia de normas estrictas para las ERP frente a las deudas con las instituciones prestadoras de servicios	(-) A	Deterioro y aumento de las carteras por parte de las EPS por falta de conciliación y pagos que afecta de forma directa el flujo de recursos a la Empresa
Tasa de desempleo en incremento por crisis de la pandemia	(+) O	Por movilidad entre regímenes y el aumento en la tasa de desempleo llevara a tener mayor población del subsidiado, lo que puede favorecer demanda en servicios pero acompasada de la negociación con la ERP que los afilia.
	(-) A	Disminución de la población en régimen contributivo afecta las finanzas del sector
Social	Incidencia	Descripción
Nivel cultural y educativo de la población del área de influencia	(-) A	Bajo nivel educativo de la población dificultando interacción con los profesionales frente a instrucciones y cuidados para su patología. Poco empoderamiento del autocuidado y responsabilidad frente a su proceso salud enfermedad
Municipio dormitorio	(-) A	Población que acude a la demanda de servicios desde la urgencia ya por su situación laboral en municipio fuera de Caldas, acompañado de que la EPS al cual se afilian no cuenta ala ESE como punto de su red de servicios.
Tecnológico	Incidencia	Descripción
Investigación y conocimiento	(+) O	El sector Salud requiere fortalecer las políticas y los programas para la investigación y desarrollo por lo cual es importante reforzar la comunicación y la cooperación entre la comunidad científica, la industria y los responsables políticos para la aplicación de los nuevos conocimientos a las necesidades de desarrollo para el sector
Desarrollo de la tecnología	(+) O	Adquisición de equipos, dispositivos e insumos que fortalezcan la operación de la institución en los procesos de atención en salud, administrativos y gerenciales
Ecologico- Ambiental- Geografico	Incidencia	Descripción
Ubicación geográfica	(+)	La localización de la ESE en vecindad a la variante, la cual es una vía de carácter nacional y además a la entrada y salida del sur del Área Metropolitana por donde se mueve el tráfico en doble sentido entre Medellín, Suroeste y eje cafetero

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

Regulación ambiental	(+)	Desarrollo de una infraestructura que entrelace su razón de ser con el medio ambiente y la sostenibilidad del entorno bajo elementos eficientes para uso de energía, manejo de residuos, y demás
Legal	Incidencia	Descripción
Variación normativa frecuente	(-)	Lleva a la inestabilidad jurídica y desgaste institucional al abordar cambios frecuentes sin terminar de reglamentar los establecidos con anterioridad
Diferentes sectores del nivel de dirección y control emitiendo normas que duplican requerimientos	(-)	Protagonismo innecesario desde sectores de control repitiendo requerimientos de información y rendición de cuentas desconociendo los ya estandarizados que entregan la información nuevamente solicitada bajo otro formato.

2.1.3 Análisis Externo del micro entorno.

Se recomienda realizar un análisis externo del micro entorno del sector salud haciendo uso de herramientas que así lo permiten, podría ser las 5 fuerzas de Porter, que permiten analizar un sector en función de fuerzas existentes a través del análisis y la identificación.

a) Fuerzas de Porter

<p>Poder frente a la competencia: Es el resultado de las otras cuatro fuerzas. En función de la rivalidad existente entre la competencia, la rentabilidad obtenida en el sector será mayor o menor.</p> <p>Ejemplos: En el mercado existen varios interesados en participar como prestador primario en el nuevo modelo de atención, además interesados en la capita.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El principal líder del mercado en la atención primaria para el Municipio es la ESE • El mercado está en crecimiento, pero existe una gran incertidumbre por las dificultades financieras del sistema
<p>Poder de negociación de los clientes: Si el mercado cuenta con pocos clientes, se corre el riesgo de que estén bien organizados y se pongan de acuerdo en cuanto a los precios que consideran que tienen que pagar. Esto se convierte en una amenaza para la empresa.</p> <p>Ejemplos: El mercado del régimen subsidiado es imperfecto hay un solo pagador generando un gran riesgo por esta alta dependencia, el poder de negociación con el mismo es difícil y coloca en desventaja a la ESE frente a este único cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las EPSs (clientes primarios) buscan disminuir el valor de la cápita debido a el valor del alto costo que se debe pagar en otros niveles y las negociaciones del valor de la cápita en los últimos años no ha generado valor a la empresa, por el contrario, viene generando un detrimento en el ingreso.
<p>Poder de negociación de los proveedores: Amenaza que corre a cuenta de los proveedores debido al gran poder de negociación.</p> <p>Ejemplos: El valor de las compras a nuestros proveedores es importante y significa un porcentaje importante de sus ingresos. Para nuestros proveedores existe una libre competencia y es fácil que sean proveedores de las instituciones que se catalogan como competencia. Se puede cambiar fácilmente de proveedor o de producto, pero algunos proveedores tienen procesos complejos, lo que implica una limitante para hacer un cambio fácil.</p>
<p>Amenaza de los nuevos competidores entrantes: Existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos que se quieran introducir en un determinado mercado.</p> <p>Ejemplo La entrada de nuevos competidores podría ser fácil dado el reiterativo incumplimiento de metas pactadas en los contratos. Los usuarios están cautivos y la empresa es la única opción pública en el municipio para el primer nivel de atención, nuestros clientes podrían contratar con nuestros competidores algunos servicios.</p>

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

Amenaza de productos sustitutos: En los mercados en los que existen productos muy similares entre sí supone una escasa rentabilidad para la gran mayoría.

Ejemplo:

Si bien el producto es estándar, el ingreso de un producto sustituto sería un modelo de atención diferencial, más accesible y que muestre mayor efectividad para las EPSs que nuestra empresa.

El servicio de hospitalización en casa puede competir con nuestros servicios.

Teleasistencia- telemedicina, Uso de las tecnologías para realizar atención entra a satisfacer necesidades de usuarios que hoy requieren atención presencial en la ESE

2.2 Contexto Interno.

Desde este análisis determinar cuáles son las capacidades y fortalezas de la ESE así como las debilidades o limitaciones que se poseen, lo que incide en procesos y desarrollo de proyecciones de los servicios y de la misma institución. Para este aparte del diagnóstico estratégico hay varios elementos que muestran la ruta del camino como insumos desde los cuales se llegara a la establecer la matriz DOFA o FODA o DAFO.

Como insumos se tendrán entre otros:

Retoma la reseña histórica de la ESE, reconociendo la trazabilidad en el tiempo de la institución, su desarrollo desde los inicios al presente, descripción breve que retoma aspectos claves de éxito y críticos que se han vivido. Filosofía Institucional, Balance de la planeación anterior- Informe de Empalme y Gestión de la gerencia que entrego, Evaluación institucional, Análisis de Indicadores, Criterio Directivo, Estructura organizacional, estructura de procesos, Portafolio de servicios, Oferta de servicios desde su especificidad y complejidad, inscripción en REPS, Perfil epidemiológico de la población que acude a la institución y aquellos que se regulan hacia la red alterna por capacidad resolutive no disponible en la ESE. Georreferencia de la demanda y de la derivación hacia red alterna. Registros de necesidades y expectativas de los usuarios, sus familias, los clientes, los proveedores, obtenidas desde el procedimiento de PQRS, desde encuestas u otros medios de recolección de la información, Registro de las necesidades y expectativas de los funcionarios que laboran en la E.S.E, vinculados y tercerizados o bajo otra forma de contratación, Evaluación del grado de apropiación de la Cultura y clima organizacional, El talento humano, su capacidad de aprender, adaptación al cambio, empoderamiento, creatividad, Informes emitidos por las entidades de control, Revisoría Fiscal, Auditorías Internas desde Control Interno, Sistema Obligatorio de la Garantía de la Calidad: Habilitación, Programa de la Auditoría del Mejoramiento Continuo, para la Acreditación, (PAMEC).

Ejemplos:

Para la Estructura organizacional, análisis de cada área que la conforma y como podría mejorarse.

Dirección: Estructura, proceso de control, cultura organizacional.

Recurso Humano: Selección, formación, motivación, rotación.

Servicios: Capacidad de atender la demanda, capacidad de adecuar la oferta al cambio, Compras e insumos, Calidad.

Contratación: Gama de servicios, Tarifas,

Mercadeo: Imagen, posicionamiento, política de comunicación, atención al usuario, atención a PQRS.

Finanzas: Rentabilidad, sostenibilidad, facturación, tesorería, endeudamiento.

Considerar cuales son las áreas que desarrollan las actividades claves de la ESE, según el valor que le entregan a los servicios y se reflejan características que dan una ventaja competitiva.

Algunas preguntas que ayudan al análisis sugeridas son:

Debilidades

¿En qué puede mejorar la empresa?

¿Qué aspectos podríamos mejorar?

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

¿Qué aspectos deberíamos evitar?

¿Qué factores nos hacen perder las ventas?

¿En qué áreas tenemos menos recursos o experiencia en comparación con los competidores?

¿Qué creen los clientes que podríamos hacer mejor al hablar de la empresa?

¿Qué puntos débiles suelen mencionar los competidores de ti o de las empresas similares a la tuya?

Fortalezas

¿En qué destaca la empresa?

¿Qué es lo que hacemos bien como organización/empresa?

¿Con qué recursos únicos contamos? (personal, patentes, socios, etc.)

¿Qué es lo que más valoran los clientes de nosotros?

¿Qué puntos fuertes ven en nosotros los competidores?

¿Cuál es nuestra propuesta única de valor para el cliente?

¿Qué factores nos hacen conseguir las ventas?

Oportunidades

¿Qué tendencias o hechos puede aprovechar la empresa?

¿Qué oportunidades podrían abrirse para la empresa por los cambios políticos, económicos, sociales (demográficos, estilos de vida, hábitos de consumo) o tecnológicos?

¿De qué tendencias podemos beneficiarnos?

¿Qué oportunidades tengo ahora?

¿Qué tendencias del mercado favorecen la ESE?

¿Cuál es la tendencia social?

¿Cuál es la coyuntura económica?

¿Qué cambios tecnológicos beneficiarían la ESE?

Amenazas

- ¿Qué tendencias podrían afectar negativamente a tu organización/empresa?
- ¿Qué esta haciendo tu competencia?
- ¿Hay cambios en cuanto a los niveles de calidad de los puestos de trabajo, productos o servicios?
- ¿A qué amenazas te exponen tus debilidades?
- ¿A que obstáculos se enfrenta la ESE y el Sector?
- ¿Qué tendencia del mercado no es favorable?
- ¿Que está haciendo las ERP?
- ¿Qué cambios tecnológicos pueden afectar negativamente o afectar la ESE?

2.3 Análisis del contexto interno y externo

Revisión, calificación y priorización de las variables internas y externas en lo cual interviene cada equipo designado por el CIGD para el análisis de contexto, quienes sustentan ante el Grupo la recopilación efectuada. La información se vierte en un primer formato denominado "Análisis de Contexto", el cual se sugiere a continuación. Se debe tener presente que se listen Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, priorizando entre estas un máximo de 8 a 10, considerados Factores Críticos.

Identificadas cuáles son las fuerzas internas, debilidades que son necesarias manejar o evitar y las fortalezas que se pueden aprovechar para lograr el futuro deseado. Y las fuerzas externas (oportunidades y amenazas) que pueden influir en la empresa en forma negativa o positiva, al mediano y largo plazo. Se elabora la matriz de evaluación Estratégica de Factores internos y externos

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Código: Mo.DE-001

Versión: 04

Página 1 de 28

2.3.1. Análisis DAFO

Interno	Externo
DEBILIDAD	AMENAZA
1	1
2 <...>	2 <...>
8 <...>	8 <...>
10	10
FORTALEZA	OPORTUNIDAD
1	1
2 <...>	2 <...>
8 <...>	8 <...>
10	10

Ejemplos

Interno	Externo
DEBILIDAD	AMENAZA
1-Exceso de trabajo	1-Recesion económica
2- Perfiles no acordes al Cargo	2 – Emergencia epidemiológica por la Pandemia
3- Faltan objetivos del corto-mediano y largo plazo	3 – Alta tasas de desempleo
4 -Sin interés en la innovación tecnológica	4- Alta competencia digital
5- No existe la investigación y el desarrollo	5- Cambios de la necesidad de atención de los usuarios
6-Bloqueo en la toma de decisiones estratégicas	6- Normatividad cambiante
7- Decisiones tomadas sin planeación y soporte técnico	7- Exceso de oferta
8-Instalaciones antiguas deterioradas	8-Cambio en la manera de realizar la prestación de los servicios
9-Personal insuficiente	9-Politica cambiaria
10- Escaso numero de contratantes de servicios	10-Tendencia ecológicas que exigen innovar
11- Exceso de endeudamientos	

Interno	Externo
FORTALEZA	OPORTUNIDAD
1-centro de referencia de especialidades básicas de la zona de influencia	1 Mejora del ciclo económico
2-Calidad en el servicio brindado	2-Intereses de la financiación ajustados
3-Autonomia económica	3-Normas que favorecen la ESE
4-Empoderamiento de los funcionarios por su trabajo	4-Nuevos nichos de mercado
5- Solvencia patrimonial	5- Oportunidad desde el mercado digital
6- Personal altamente calificado	6- Tendencias de la demanda que favorecen la ESE
7- Grupo gerencial conocedor de la institución	7- Crisis en algún competidor
8-Control de gastos de operación y funcionamiento	8- Sector con ayuda económica
9-Relacion estrecha con proveedores y colaboradores	9-Crecimiento en demanda de la oferta que tiene la ESE
10-Modelo de procesos que delimita funciones acordes a la estructura administrativa	10- Financiación para infraestructura y tecnología a bajos intereses o condonable

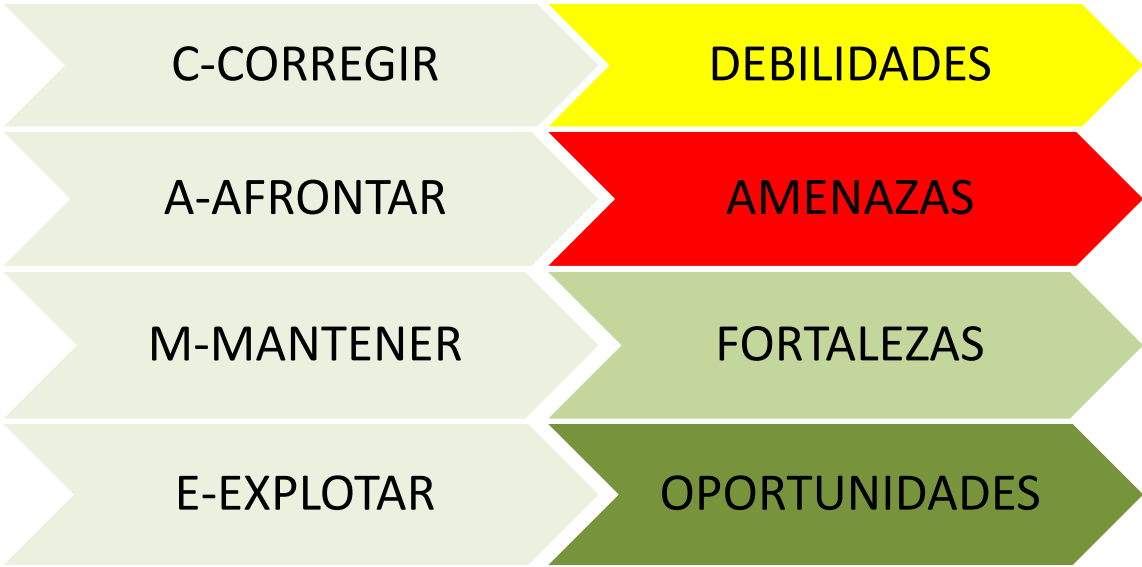
2.3.2. Análisis CAME-DAFO.

La gran utilidad de la herramienta DAFO no es hacer un análisis muy completo y exhaustivo, sino un análisis que sea práctico y nos sirva como base para establecer las estrategias que vaya a ayudar a conseguir esos objetivos.

Se realiza para cruzar análisis interno y externo a fin de establecer decisiones desde el diagnóstico, cruzando debilidades y fortalezas con oportunidades y amenazas y realizar la aplicación de las estrategias descritas en párrafos anteriores, y así llevar a la mejora y solución de lo que el diagnóstico ha mostrado para la institución. La aproximación más sencilla para establecer generar estrategias una vez que tenemos hecho nuestro análisis DAFO, es la matriz CAME, la cual permite:

- Maximizar o aprovechar todas las oportunidades y fortalezas
- Minimizar o reducir o eliminar todas las amenazas y debilidades

a) Matriz Came



2.3.3 Tipos de estrategias.

- a) Estrategias de reorientación; (D+O),** Las estrategias de reorientación tienen como objetivo corregir alguna debilidad o carencia mediante el aprovechamiento de una oportunidad. Es decir, combinaremos Debilidades y Oportunidades. Podemos llevar a cabo alguna acción para corregir las debilidades y reorientar nuestra situación interna para poder explotar las oportunidades de alguna forma. En este caso podemos plantear para cada combinación son ¿cómo debemos corregir esta debilidad para poder aprovechar esta oportunidad?
 Mejora algo que no se hace bien y no permite buenos resultados, se aprovecha una oportunidad externa.

Ejemplo.
 Se reconoce algún tipo de carencia (debilidad) de la ESE en un ámbito concreto y voy a realizar un enfoque hacia la corrección de dicha carencia reorientando, por ejemplo: en un estilo de algún servicio, un hábito de compra

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

determinado, una necesidad específica o un deseo sugerente. Esto implica adoptar planteamientos estratégicos distinto, que incluso supongan un cambio en el **modelo de negocio**.

- b) Estrategia Ofensiva: (F+O)**, Las estrategias ofensivas buscan obtener el máximo beneficio de una oportunidad mediante el uso de una fortaleza. Así, combinaremos Fortalezas con Oportunidades. Analizaremos si alguna de las fortalezas podría ayudarnos a aprovechar las oportunidades que hemos identificado. La pregunta aquí es ¿cómo podemos usar esta fortaleza para explotar esta oportunidad?

A partir de nuestras fortalezas internas focalizamos el aprovechamiento de aquellas oportunidades externas que hemos detectado en el DAFO. Una estrategia ofensiva podría estar basada en aprovechar aquella experiencia o know how que tengamos en un ámbito concreto y podamos enfocarlo a un mercado en particular, posiblemente un servicio que no se había contemplado o un mercado exterior.

Ejemplo

Se realiza contratación con varias ERP, mejorando la producción de servicios y la facturación, al disponer de un excelente grupo especialistas.

La competencia no posee buena demanda por la poca contratación y pérdida de reconocimiento en el medio.

La ESE realiza una campaña agresiva de ofertar los servicios para posicionar más la imagen institucional.

- c) Estrategia defensiva; (F+A)**, se tiene cuando la ESE esta preparada para enfrentar a las amenazas gracias a las fortalezas. Para buscar estrategias defensivas iremos combinando cada amenaza con cada fortaleza. Tenemos que preguntarnos ¿cómo podemos usar esta fortaleza para minimizar o neutralizar esta amenaza?

Ejemplo

La Competencia realiza una línea de servicio complementario a los que oferta.

La ESE con su equipo de trabajo define y crea una serie de servicios mejores para complementar la oferta lo que permite obtener mayores ERP que vayan a contratar con la ESE.

- d) Estrategia de Super vivencia. (A+D)**, La empresa persigue subsistir en un entorno hostil, conservando su cuota de mercado. Según el modelo del ciclo de vida, son las apropiadas cuando la empresa se encuentra en alguna de sus dos últimas fases: madurez y declive. El objetivo de estas estrategias es conseguir que la empresa aproveche al máximo sus últimas fases del ciclo, obteniendo el mayor volumen de beneficio posible.

Las estrategias de supervivencia tienen como objetivo sobrevivir al temporal, aguantar los posibles efectos adversos de las amenazas de la mejor forma posible para minimizar los daños. Probaremos las combinaciones de Debilidades y Amenazas. Buscaremos acciones para intentar eliminar los aspectos negativos o barreras que puedan suponer las amenazas, asumiendo que no vamos a poder desarrollar las fortalezas necesarias para afrontarlas.

Aquí la pregunta es **¿cómo vamos a trabajar esta debilidad para minimizar el efecto de esta amenaza?**

Ejemplo

Reestructuración del liderazgo y de la organización: En algunas ocasiones, los cambios organizativos a llevar a cabo implican reducción de personal, supresión o modificación de unidades organizativas, implantación de nuevos mecanismos de coordinación, etc.

Reducción y/o reasignación de activos. La venta de activos (como estrategia para desprenderse de aquellos recursos que no son necesarios) puede servir para reducir costes y mejorar la eficiencia de la empresa; incluso puede suponer entrada de recursos financieros. En algunos casos es suficiente con realizar una reasignación o redistribución de los activos existentes.

Reducción de costos. En general, el saneamiento exige reducir los costes de la empresa. Otro aspecto importante es implantar un buen sistema de control de costes que permite determinar qué costes son imprescindibles y de cuáles se puede prescindir.

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

2.3.4 Evaluar y seleccionar estrategias.

Realizado el análisis y las estrategias definidas se pasa a la selección de las estrategias que se adoptaran para su implementación, autores de la planeación como el citado del presente artículo propone tres posibles alternativas para la selección, se expondrán quedando la elección por el equipo de trabajo que realiza la planeación. Se recomienda realizar en forma grupal , pero si se realiza individual pasar a la socialización con los demás.

a) Agrupar y puntuar (escala 0-1-3-9).

- Seleccionar las estrategias que sean similares o tengan puntos en común. Agruparlas por temáticas o bajo ideas generales mas amplias.
- Una vez estén agrupadas plantéate preguntas
 - ¿Motiva e interesa esta idea?
 - ¿Tengo los recursos y la energía necesarios en este momento para llevar a cabo esta estrategia?
 - ¿En que medida ejecutarla acercaría a los objetivos?

A continuación, se valoran utilizando la escala 1- 3- 9²

- Asignaremos un 9 si la idea/estrategia nos parece muy atractiva.
- Un 3 si podría ser aceptable.
- Un 1 si el interés es muy bajo.
- Un 0 para descartar.

La ventaja de esta escala es que hace destacar aquella idea o estrategia que nos han parecido más interesantes.

Estrategias	Puntuación 0-1-3-9

b) Matriz de Impacto vs Esfuerzo.

Como en el modelo anterior se parte de agrupar las que son similares para entrar a clasificar las estrategias definitivas para el análisis. La matriz de Impacto vs Esfuerzo nos permite, como su propio nombre indica, clasificar las estrategias en función del valor que podemos generar con cada una de ellas y el esfuerzo que supondría llevar a cabo dicha estrategia (tiempo, dinero, otros recursos, etc.).

Lógicamente nos interesará desarrollar aquellas estrategias que puedan tener el mayor impacto para nuestro proyecto. Y dentro de estas, aquellas que sean más fáciles de desarrollar y requieran menos recursos.

	Esfuerzo alto Requieren más recursos para su implementación	Esfuerzo bajo Requieren menos recursos para su implementación
Impacto Alto Generan más valor al		

² Viene de una técnica analítica llamada Quality Function Deployment (QFD)

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

proyecto		
Impacto Bajo General menos valor al proyecto		

c) Positivos y Negativos.

Como en los modelos anteriores se parte de agrupar las que son similares para entrar a clasificar las estrategias definitivas. Para cada estrategia identifico aspectos positivos y negativos los cuales se les asigna puntaje de 1 a 5 siendo 1 factor poco relevante y 5 muy importante

Se pasa a establecer la diferencia entre la suma de los aspectos positivos y la suma de los aspectos negativo, lo que lleva a obtener las estrategias con una puntuación respectiva de las cuales selecciono las de mayor puntaje. Aquellas estrategias con una puntuación más alta serán para las que has encontrado un mayor número de factores positivos relevantes y negativos poco importantes.

Estrategia	Aspectos Positivos- Calificación		Aspectos negativos- Calificación		Puntos
1	a	2	a	1	
	b	3	b	2	
	c	1	c	4	
	d	5	d	1	
	e	1	e	2	
Subtotal		12		10	12-10=2
2	a	5	a	2	
	b	4	b	1	
	c	3	c	3	
	d	2	d	4	
	e	4	e	1	
Sub Total		18		12	18-12=6
3	a	1	a	5	
	b	2	b	1	
	c	3	c	1	
	d	3	d	4	
	e	4	e	2	
Sub Total		13		13	13-13=0

2.1.4. Estrategia Global de la Institución.

La formulación de la estrategia global de la institución constituye un enorme esfuerzo de síntesis que consiste en resumir, en un solo párrafo, el enfoque que guiará las actuaciones de la organización durante el período correspondiente al plan estratégico.

La estrategia debe empezar con un verbo en infinitivo, por cuanto se constituye en el gran objetivo de la institución durante el período. La estrategia global debe ser consistente con la situación general de la empresa al momento del diagnóstico estratégico. En efecto, una entidad con fuertes debilidades y amenazas

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

probablemente formulará una estrategia de tipo defensivo, mientras que si la situación es contraria; esto es, con grandes oportunidades y fortalezas, la estrategia global tenderá a ser de crecimiento y aprovechamiento.

3. FORMULACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Se analizan a continuación estos componentes y los aspectos claves que se deben tener en cuenta para su formulación.

3.1. Misión

Expresa el “deber ser” y el hacer de la empresa, su razón de ser, filosofía, valores, principios y prioridades, que integran en si mismos los diferentes elementos de la gestión. Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio y la razón para que esta exista, las personas a las que sirve, deben definir la institución, su contribución a la solución de un problema, la satisfacción de una necesidad y el aprovechamiento de una oportunidad.

Una buena definición debe permitir adecuarse a las condiciones cambiantes de la sociedad moderna sin que ello implique un cambio sustancial en la misión, ello conlleva a que sea amplia y flexible para que pueda ajustarse a cambios tecnológicos, sociales, macroeconómicos, políticos y normativos.

La metodología convoca la participación de los equipos de trabajo incluyendo a diferentes públicos con relación hacia la empresa y sus servicios, los integrantes responderán a las preguntas:

1. Responde a las preguntas: ¿Por qué tu empresa hace lo que hace?, ¿cómo lo hace? y finalmente ¿qué hace tu empresa? Pensar en que hace la diferencia donde hay competidores, pero en estos la institución aporta un valor social que hace la diferencia.
2. Recuerda mantener este orden.
3. Sé concreto y directo, usa palabras simples y fáciles de entender.

La mejor manera de redactar la misión de tu negocio es una lluvia de ideas con todas aquellas personas involucradas o conectadas con el negocio. Es importante que sepas cómo los otros ven tu marca y lo que haces. Definir la misión requiere reunir diferentes perspectivas.

Ejemplos de misiones de diferentes empresas o instituciones:

Clínica el Rosario: Contribuir al cuidado de la vida y la recuperación de la salud, mediante un servicio diferenciado, centrado en la persona, integral, seguro, humanizado, con personal idóneo y una excelente gestión que garantice creación de valor a sus partes interesadas, cuidado del medio ambiente, sostenibilidad económica y permanencia en el tiempo.

Hospital Infantil Los Ángeles: El Hospital Infantil Los Ángeles, fundación privada sin ánimo de lucro, Acreditada en Salud, con responsabilidad social, brinda servicios de salud especializados de mediana y alta complejidad a niños, niñas y adolescentes del Suroccidente colombiano, centrados en el usuario y su familia, con un equipo humano competente, comprometido con la calidad, eficiencia, seguridad y humanización, desde una perspectiva integral que genera crecimiento, equilibrio financiero, desarrollo



MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

sostenible y promueve docencia e investigación, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de una población infantil altamente protegida por la Constitución y la Ley.

La Empresa Social del Estado Hospital Departamental Universitario del Quindío San Juan de Dios, como centro Hospitalario de referencia, presta servicios de salud de mediana y alta complejidad orientado a la calidad y calidez en la atención.

Otros sectores:

Apple: Diseñar las mejores computadoras personales del mundo, liderar la revolución de la música digital y definir el futuro de los medios móviles.

McDonald's: Proveer un ambiente divertido y seguro donde los clientes disfruten de buena comida con ingredientes de calidad y a precios accesibles.

Adidas: Liderar la industria de artículos deportivos con marcas basadas en la pasión por el deporte y el estilo de vida deportivo.

American Express: Ser un elemento esencial para los clientes al dar productos y servicios diferenciados con el fin de ayudarlos a lograr sus aspiraciones.

3.2. Visión

Es la capacidad de la organización de ver más allá en el tiempo y en el espacio. Es una meta a largo plazo que define a donde se quiere llegar en un término de duración definido. Puede ceñirse al tiempo que rige un plan de desarrollo institucional o trascender mayor periodo.

La Visión debe representar un horizonte exigente pero alcanzable y evaluable de una manera objetiva, fundamentada en las posibilidades corporativas, orientada a ser competitiva en la prestación de servicios de su competencia, básico tener en cuenta que de ella surge la orientación para los proyectos específicos de la Empresa. Que es la representación de como cree ha de ser el futuro de la institución frente a usuarios, clientes, proveedores, empleados, directivas del sector.

La construcción de la visión, o su revisión, no es un asunto exclusivo de la alta gerencia, y es por ello que todos los funcionarios de la ESE deben participar en su actualización.

Ejemplos de Visión.

Clínica el Rosario; Ser para el año 2020 una institución de salud de alta complejidad, líder en atención integral, segura, humanizada, centrada en la persona, cuidadora del medio ambiente y centro de referencia a nivel nacional e internacional.

Hospital Infantil Los Ángeles: En el año 2021, seremos una institución prestadora de servicios de salud pediátricos especializados, acreditada internacionalmente, que integrará la formación e investigación hacia la consolidación de un Hospital Universitario. Seremos reconocidos como una organización de referencia a nivel nacional internacional, sostenible, competitiva e innovadora.

La Empresa Social del Estado Hospital Departamental Universitario del Quindío San Juan de Dios: En el año 2020, seremos una institución prestadora de servicios complementarios, acreditada como Hospital Universitario, con responsabilidad social y financieramente sostenible.

Otros sectores.

Google: Proporcionar acceso a la información del mundo en un solo clic.

Coca-Cola: Ser un ciudadano global, responsable, que hace su aporte para un mundo mejor.

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

Apple: Hacer excelentes productos y poner el foco en la innovación.
 Adidas: Ser líderes en innovación y diseño que ayudan a los atletas de todos los niveles de habilidad a lograr el máximo rendimiento con cada producto que traemos al mercado.
 American Express: Proveer la mejor experiencia del usuario cada día.

3.3. Valores o Principios

Aunque algunos autores marcan ciertas diferencias entre los principios y los valores, estas a menudo son muy sutiles y pueden conducir a confusiones, razón por la cual en la ESE se ha decidido manejar estos conceptos como sinónimos.

Los valores o principios son las cualidades éticas y de servicio que deben caracterizar al personal de la ESE. orientan las acciones y decisiones laborales, los identifica y propenden por la cultura organizacional. Se consideran factores claves para el logro de la visión y se constituyen en un marco de referencia que contribuye a hacer realidad la misión. Son el punto de partida para el cumplimiento de los objetivos, metas y estrategias de la institución. Orientan la actitud y la conducta de los responsables de las diferentes acciones que integran el plan estratégico y los planes de acción.

La formulación de los valores o principios debe ser colectiva, para asegurar su arraigo y vigencia. Es vital que todos los colaboradores los conozcan para que tengan un referente de cuál camino elegir. De lo contrario, verás que cada cierto tiempo hay conflictos que parecen irresolubles o que no hay una dirección en sus labores.

Se realiza clasificación de valores empresariales, de acuerdo con su alcance:

- **Valores sociales:** hablan sobre la responsabilidad social o la contribución al medio ambiente; acerca de una dinámica de trabajo o incluso de la felicidad, por ejemplo: «sustentabilidad» y «cooperación».
- **Valores de desarrollo:** dictan la pauta de la mejora continua, además del impacto en las comunidades; entre estos está la innovación.
- **Valores en las dinámicas de trabajo:** refieren a la actividad interna, como la eficiencia y la excelencia.
- **Valores del servicio al cliente:** indican una satisfacción inigualable; algunos ejemplos son la actitud de servicio, el respeto y la escucha activa.

3.3.1. Metodología para La Revisión y/o Definición y priorización de Principios o valores.

El equipo recibe los principios actuales. Con base en el marco de las normativas y del diagnóstico las personas del grupo analizan los principios y determinan si es pertinente continuar con los mismos, si se deben ajustar o si proponen otros. Puede partirse de realizar una lluvia de ideas en el grupo correspondiente. A cada uno de los principios y valores se le revisa el significado, de ser necesario consignará el cambio o ajuste en una hoja o tarjeta.

Instrumento definición y/o revisión de principios o valores	
PRINCIPIO O VALOR	DEFINICION

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

Identifique el principio o valor que usted considera debe incluirse como orientador de la filosofía institucional, presente una definición del mismo de acuerdo a lo que significa dentro del direccionamiento estratégico.	

Se priorizarán los principios y valores definidos, teniendo la precaución de que entre ellos no se presenten dualidades. El fin de la priorización es seleccionar entre 5 a 6 principios y valores claves. Si durante el proceso de priorización se presentara un puntaje igual la prioridad la determina el que tenga mayor incidencia o impacto para la institución.

Incidencia: Grado de afectación positiva o beneficio tangible que tendría el valor en el desarrollo de la empresa.

Impacto: Como influye el valor en el grupo de interés, el cambio o conjunto de cambios que el valor produce en el grupo de interés.

Escala para priorización de valores o principios

Valoración para el criterio de Incidencia.
1 punto , cuando la persona considera que el Principio y Valor analizado tiene una incidencia leve sobre el desarrollo de la empresa.
2 puntos , cuando la persona considera que el Principio y Valor analizado tiene una incidencia Moderada sobre el desarrollo de la empresa.
3 puntos , cuando la persona considera que el Principio y Valor analizado tiene una incidencia Alta sobre el desarrollo de la empresa.
Valoración para el criterio de Impacto en el grupo de interés.
1 punto , cuando el Principio y Valor analizado tiene un impacto bajo en el grupo de interés.
2 puntos , cuando el Principio y Valor analizado tiene un impacto Moderado en el grupo de interés.
3 puntos , cuando el Principio y Valor analizado tiene un impacto Alto en el grupo de interés.

Es fundamental establecer una relación inseparable entre los valores organizacionales, el proyecto de vida de cada uno de los miembros de la ESE y el proyecto institucional.

3.3.2. Oferta de valor

La oferta de valor representa el compromiso de la institución para con sus clientes, en el factor o conjunto de factores diferenciadores que hacen atractivos sus servicios para los potenciales compradores. Representa los beneficios agregados que el comprador recibe de la entidad y que probablemente no encontrará en otras instituciones.

La oferta de valor puede entenderse también como una combinación entre el producto que se está ofreciendo, los servicios que se proporcionan alrededor de este producto y, si fuera el caso, las ventajas

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

relativas al precio al cual se está ofertando. En este orden de ideas, la ESE debe tener presente la dualidad de sus clientes externos usuarios del servicio y entidades administradoras de planes de beneficios que pagan por ellos.

Una manera sencilla de formular la oferta de valor, sería iniciar con la frase: **“Nos comprometemos con nuestros clientes a...” o bien, “Nuestra oferta de valor consiste en...”**.

3.4 Políticas

También hacen parte del direccionamiento estratégico algunos lineamientos institucionales de carácter un poco más estable que, a diferencia de los anteriormente descritos, no se cambian completamente durante el proceso de planeación, sino que se ajustan o complementan con base en las modificaciones surgidas en los componentes básicos previamente analizados. Estos elementos con mayor estabilidad se encuentran consolidados en las Políticas, constituyen la forma de lograr las metas, como motivar hacia su logro. Son la guía para la toma de decisiones

Las políticas son una declaración de principios generales que la empresa se compromete a cumplir, en ellas se dan una serie de reglas y directrices básicas que sirven de marco guía en la formulación y ejecución del Plan de Desarrollo y en general para todas las actividades de la empresa.

Se conciben como objetivos macro que requiere una serie de estrategias para poderlas cumplir, su adecuada definición alinea y marca las reglas de juego en todos los niveles de la empresa; directivos, empleados, proveedores.

Las políticas según su alcance serán:

a) Políticas Estratégicas

Cubren toda la organización, son de cumplimiento obligatorio como ejes del Proceso de Direccionamiento una vez que enmarcan los parámetros a seguir en el tiempo del hoy y del futuro del procedimiento de Planeación Corporativa de la E.S.E. Deben ser difundidas a todos los niveles. La estrategia global establecida se referencia en estas y sirven de contexto normativo institucional para elaborar las restantes políticas por proceso, servicio o dependencia y las específicas.

b) Las Políticas por proceso o servicio o dependencia, Enmarcan los principios de operación.

c) Las Políticas Específicas, Son reglas que se fijan para actividades y proyectos concretos, se hacen especialmente para estos.

Dentro de las Políticas a considerar están: Política de Calidad y Seguridad del Paciente, Económicas y Financiera, Prestación de los servicios, Talento Humano, Riesgos, Ambiental, Inventarios, Farmacéutica, comunicaciones, entre otras.

3.5 Objetivos.

3.5.1 Los objetivos estratégicos

Son los fines de largo alcance que la Institución pretende lograr en un periodo determinado de tiempo, lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores, son los que determinan las acciones y medios que se ejecutarán para cumplirlos. Los objetivos estratégicos deben ser, principalmente, claros, coherentes, medibles y alcanzables.

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

Los objetivos estratégicos consideran tres propósitos:

- a) *Materializar la estrategia:* Establecer objetivos estratégicos concretos permite a todo el equipo ponerse de acuerdo sobre qué es exactamente lo que la organización debe lograr.
- b) *Ayudar a establecer las metas y evaluar su cumplimiento:* Los objetivos estratégicos deben servir como guía cuando la gerencia formula las metas a nivel táctico y operacional.
- c) *Crear alineación organizacional:* Una buena definición de objetivos estratégicos debe ayudar a que los funcionarios y áreas no trabajen con objetivos que entren en conflicto. En su lugar debe ayudar a que todos apunten a la misma dirección.

Una sugerencia de agrupación de objetivos se puede retomar de lo planteado por Peter Drucker:

- **Cuota de Mercado:** La administración debe establecer objetivos que indiquen dónde le gustaría estar en relación con sus competidores.
- **Innovación:** La gerencia debe establecer objetivos que describan su compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación.
- **Productividad:** La alta gerencia debe establecer objetivos que describan los niveles objetivo de producción.
- **Recursos físicos y financieros:** La gerencia debe establecer objetivos con respecto al uso, adquisición y mantenimiento de capital y recursos monetarios.
- **Rentabilidad:** La administración debe establecer objetivos que especifiquen los dividendos que la empresa desea generar.
- **Desempeño y desarrollo gerencial:** Se deben establecer objetivos que especifiquen las tasas de productividad de cada gerente, así como las actitudes deseables por parte de ellos.
- **Desempeño y actitud del trabajador:** La gerencia debe establecer objetivos que especifiquen las tasas de productividad del trabajador, así como las actitudes deseables.
- **Responsabilidad social:** La administración debe establecer objetivos que indiquen el compromiso de la compañía hacia sus clientes y la sociedad, y la medida en que la compañía busca cumplir con esos compromisos.

Los objetivos se redactan comenzando con verbos en infinitivo (*definir, distinguir, registrar, identificar*).han de ser claros y concisos, plantear posibilidades realizables, enfocarse en logros y no en procesos o actividades.

Para medir el funcionamiento de los objetivos estratégicos es muy importante hacer un seguimiento constante y riguroso de los indicadores, de resultado y de proceso, y al funcionamiento de las iniciativas estratégicas.

3.5.2. Objetivos específicos.

Son los propósitos y la razón inmediata del plan, son los efectos de mediano y corto plazo. Son las aspiraciones o propósitos que se pretenden lograr, exponen de manera clara y precisa los alcances y resultados que se desean obtener en las diferentes etapas o fases, del plan.

Los objetivos específicos deben ser precisos, evaluables y viables, deben estructurarse con verbos en infinitivo que se alcancen a verificar, evaluar y refutar en determinado momento.

Para iniciar su planteamiento, es necesario tener definido los alcances a obtener en la institución. Responden a interrogantes como ¿Qué quiero hacer? ¿Qué es lo que busco? ¿A dónde quiero llegar? ¿Qué necesito hacer? ¿Cómo lo voy a hacer?, que permiten determinar los límites y la amplitud del proyecto, orientando hacia los resultados eventuales a obtener estableciendo etapas en el proceso.

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

Características de los objetivos específicos:

- Deben ser cuantificables o medibles.
- Deben establecerse su alcance en un determinado tiempo, es decir definir en qué tiempo se llevarán a cabo.
- Deben ser realistas, es decir dispuesto para ser alcanzado para no correr el riesgo de caer en la desmotivación y el fracaso.
- Deben proponer ciertos retos. Lo realista no quiere señalar que impida crecer.
- Deben ser claros, precisos a fin de evitar la ambigüedad, deben evitarse expresiones que se presten a confusión o que se presten a diferentes interpretaciones.
- Deben ser estratégicos, deben enlazarse y soportar el objetivo general, explicar cómo en diferentes logros y fases como lograr ese reto, es decir que puedan fungir como un camino a seguir.
- Debe ser guía y establecer limite en cuanto a los recursos disponibles.
- Deben dirigirse a elementos básicos de una problemática.
- Deben seguir un orden o lineamiento metodológico que involucre resultados concretos.
- Se superan en diferentes etapas, son a corto y mediano plazo.

3.6 Metas.

Es la expresión cuantitativa y cualitativa de lo que se quiere lograr, en un tiempo, cantidad y bajo qué calidad, han de ser medibles, alcanzables, específicas y que se monitoreen.

Sentido de la Medición:

Ascendente (cobertura, focalización, etc.)

Descendente (tiempos de respuesta, tasas de enfermedades, etc.)

¿Qué es mejor como desempeño de la institución?

Requisitos de las metas.

Su establecimiento debe considerar diferentes parámetros, (desempeño histórico, programas similares, estándares). Deben ser posibles de cumplir por la institución con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles. Su logro debe depender de la institución (establecer supuestos)

Indicadores. Deben establecerse para ser cumplidas en un plazo determinado. Deben expresar claramente el ámbito geográfico que cubre. Deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores de las distintas áreas (establecer los responsables por el cumplimiento).

Para establecer la meta se deben considerar:

Línea base y desempeño histórico.

Desempeño de instituciones similares (benchmarking).

Estándares aplicados a normas técnicas.

Considerar el nivel de desempeño de las metas a nivel nacional / local.

3.7 Indicadores.

Nos permite medir el nivel de logro de los objetivos del plan y el grado de eficiencia y eficacia de la gestión.

Resultado: A largo plazo, van generalmente ligados a políticas y objetivos estratégicos

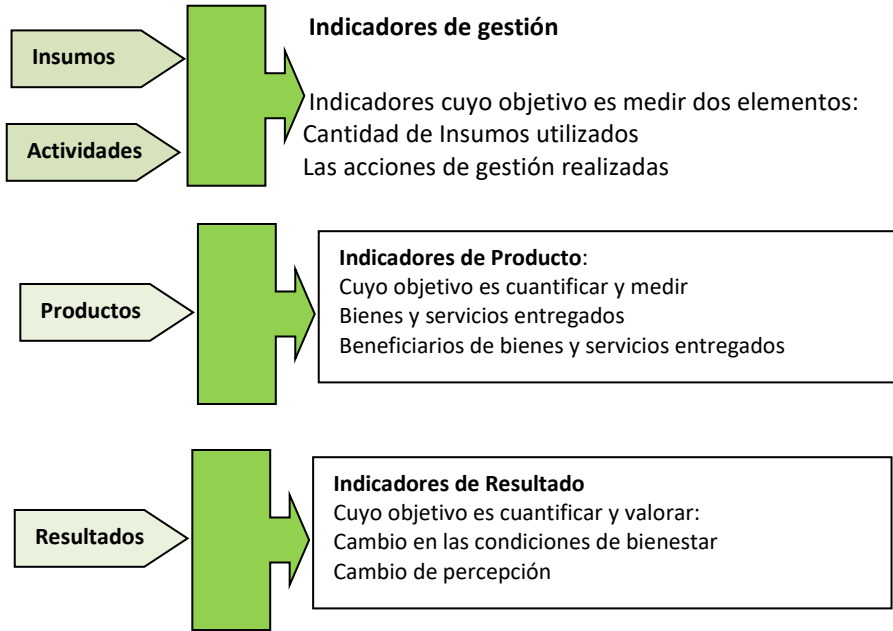
Producto: a mediano plazo, van generalmente ligados a los objetivos específicos, las actividades

Gestión: de Rutina, corto plazo, ligados generalmente a insumos.

Categoría de los indicadores de acuerdo a cadena de valor:



MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28



Cadena de Valor:

Es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados en la que se añade valor a lo largo del proceso de transformación total.

En la estructura de la cadena de valor se relacionan los insumos, entendidos como los factores de producción que se transforman a través de procesos (actividades), para obtener los bienes o servicios (productos) que se entregarán a la población con el propósito de solucionar una situación específica que conlleve a una mejora de bienestar (resultados).

4. SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

El plan estratégico o Plan de Desarrollo institucional y los planes acción, y los operativos anuales que de él se derivan conduzcan a los resultados esperados, resulta indispensable monitorearlos de manera periódica y sistemática, a fin de identificar tempranamente los posibles desfases en su ejecución e introducir los correctivos necesarios de manera oportuna, aplicando el ciclo PHVA. En este capítulo se describen los mecanismos y herramientas adoptados por la ESE para monitorear la ejecución de sus planes.

4.1 Utilización de los Sistemas de Información

Los sistemas de información cumplen tres objetivos básicos dentro de una organización:

1. Automatización de procesos operativos.
2. Proporcionar información que sirva de apoyo al proceso de toma de decisiones.
3. Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

En el marco de la planeación estratégica de la ESE, el sistema de información debe ser una herramienta confiable que permita hacer seguimiento y evaluación a esta en el período y a sus planes anuales, para garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Esto le permitirá a la institución cumplir con los siguientes objetivos:

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

- Recolectar de forma controlada, sistemática y permanente, la información necesaria y relevante sobre la ejecución del plan de desarrollo desde los planes acción y operativos anuales.
- Permitir que cada Líder de Proceso disponga periódicamente de información para el seguimiento de su plan acción y el plan operativo anual relacionado.
- Proporcionar a la Gerencia de la ESE, información oportuna sobre el cumplimiento de los objetivos y metas de los planes por cada línea Estratégica y el líder responsable de su cumplimiento, que permita la toma de decisiones.
- Rendir informe para el plan de gestión de la gerencia en cumplimiento de la ley 1438 de 2014 y las resoluciones que lo reglamentan en formulación, seguimiento y evaluación en cada periodo.
- Identificar, analizar y resolver problemas relacionados con la información del Plan.
- Apoyar la gestión de los procesos gerenciales derivados de la ejecución del Plan, basados en información confiable y válida.

4.2 Instrumentos para el Seguimiento y Evaluación del Plan

Para lograr un sistema de evaluación del Plan que cumpla con el propósito de verificar y validar la correcta orientación de objetivos y metas hacia las grandes directrices y estrategias de la ESE, a la vez que permita hacer seguimiento a la integralidad del Plan, se define la estructura técnica del plan y su sistema de evaluación, en donde se puede observar que se presentan dos niveles de evaluación, el Nivel Estratégico, que evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas del Plan y el Nivel Operativo que hace seguimiento a la planeación de las diferentes procesos, los proyectos que son de su competencia y sus equipos de trabajo, expresada en sus planes operativos anuales y que evalúa el cumplimiento de los objetivos y metas operativas.

La responsabilidad de la evaluación en el nivel estratégico estará en la alta dirección y se realizará de forma semestral en dos instancias: el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y la Junta Directiva, ambos escenarios son las instancias colegiadas de seguimiento y control estratégico de la ESE., y para ello se utilizará el Cuadro de Indicadores de Gerencial, avance del cumplimiento del Plan de Desarrollo.

De forma simultánea, la responsabilidad de la evaluación y control en el nivel operativo del Plan estará a cargo de los líderes de Procesos con la participación de los equipos de trabajo, para hacerle seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas del plan operativo apoyados en los documentos e instrumentos estandarizados para este fin, cuya revisión se recomienda acorde a los instrumentos desde el cual se ha formulado el plan de desarrollo, plan de inversión, plan acción, plan operativo anual de inversión.

- Guía Metodológica para la Formulación-Seguimiento-Evaluación de los planes acción.
G.DE-001
- Instructivo para la evaluación del Plan de Acción.
I.DE-002
- Formato seguimiento cualitativo y cuantitativo del plan acción.
F.DE-001.

Se realizará socialización al CIGD y a los líderes que coordinan la ejecución de líneas de los resultados, siguiendo la dinámica que previamente se había realizado durante la difusión de los planes formulados.

La evaluación y control contempla el análisis y verificación del nivel de cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos:

Objetivos y metas alcanzadas.

Objetivos y metas no alcanzadas.

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

Causas de no cumplimiento.
Revisión y ajuste sustentado en marco del PHVA

En este orden de ideas, se procede con la inmediata retroalimentación para disponer de la documentación hacia el ciclo siguiente

4.2.1 Nivel Estratégico: Cuadro de Indicadores Por Niveles

El “Cuadro de Indicadores por niveles F.VM-013” es una instrumento del proceso de verificación y mejora continua que propone la ESE para evaluar la gestión del gerente y su equipo, enfoque de evaluación analizando los resultados en perspectivas: Estratégico, Misional y Apoyo que recorre Procesos internos, Atención al usuario, Aspectos financieros e Impacto social de los resultados, para alinear la empresa en torno a la Visión Institucional como la propuesta de largo plazo.

Este enfoque tiene la particularidad de que permite la evaluación del plan siguiendo las áreas de procesos claves de una organización prestadora de servicios de salud, lo cual involucra estructura, proceso y resultado.

4.3 Contenido del plan de desarrollo

- 1.Introducción
- 2.Justificación
- 3.Metodología
- 4.Soporte Teórico
- 5.Reseña Histórica
- 6.Marco Legal
- 7.Diagnostico Estratégico
- 8.Formulación Estrategias
- 9.Plataforma Estratégica
 - Misión
 - Visión
 - Políticas
 - Principios o Valores
- 10.Análisis Estratégico:
 - Objetivos Estratégicos
 - Objetivos específicos
 - Metas e indicadores
 - Programas y Proyectos
- 11. Plan de Inversiones
- 12 Plan Operativo Anual de Inversiones
- 13. Plan de Acción –Anual
- 13. Monitoreo, seguimiento y evaluación
- 17. Bibliografía

El plan de desarrollo debe incluir los lineamientos y políticas que se definieron para las áreas de gestión: Dirección y Gestión estratégica, Área de Gestión Financiera y Administrativa y Área de Gestión Clínica o

MODELO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Código: Mo.DE-001
	Versión: 04
	Página 1 de 28

Asistencial. Plan formulado bajo la ley 1438 de 2011, las resoluciones que definen su estructura, contenido, seguimiento evaluación, como son 710 de 2012, la 743 de 2013, la 408 de 2018 y 1997 de 2018. En el presente cuatrienio se recomienda enfatizar en los programas y proyectos que implementan la política PAIS e modelo MAITE las redes integradas de atención en salud RIAS, teniendo presente la secuencia de su desarrollo con base a las normas del Ministerio de Salud y Protección Social.

Retomar los escenarios que desde la emergencia por el COVID19 se originan, se establecen las normas que llevan al manejo científico- epidemiológico que a la vez se derivan a situaciones socioeconómicas inherentes al proceso salud enfermedad, bienestar, desarrollo social - económico de los países y de la sociedad en general a nivel local, territorial, nacional y mundial.

5. BIBLIOGRAFÍA.

- Aspectos básicos -mínimos Para elaborar El plan de desarrollo institucional de Las ESE. Jorge Mejía. Secretaria Seccional de Salud y Protección Social de Antioquia. 2020.
- Modelo de Planeación Estratégica. Versión 01, y 03 Código: Mo.DE.PE.001. E.S.E Hospital San Vicente de Paul de Caldas.
- <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/> 03/07/2020.
- <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/4343/b1437626x.pdf;jsessionid=C075D4B260F816B72E6BDC663C535E34?sequence=2>. 03/07/2020.
- <https://anatrenza.com/analisis-pestel/> y <https://anatrenza.com/analisis-dafo-empresa/>
- [https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/#:~:text=Estrategias%20Defensivas%20\(Fortaleza%20%2B%20Amenaza\),Supervivencia%20\(Debilidad%20%2B%20Amenaza\)](https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/#:~:text=Estrategias%20Defensivas%20(Fortaleza%20%2B%20Amenaza),Supervivencia%20(Debilidad%20%2B%20Amenaza)). 07/07/2020.
- AGUILERA CASTRO, Adriana, Direccionamiento Estratégico y crecimiento empresarial, algunas reflexiones en su relación. Ingeniera Industrial MG en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle. Pensamiento y Gestión, No 28. ISSN 1657 – 6276.
- Citado en, catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/...o.../capitulo3.pdf. Planeación estratégica en las empresas capitulo III. Marzo 06/2014.
- Citado en, http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/reflexiones.htm
- Planeación Estratégica Territorial. Profesor Jorge Parra. Marzo 16/2014. Citado en, www.fundibeq.org.

6. Control de Cambios

Elaboró: Angela María Ortiz Uribe	Cargo: Asesor Planeación	Fecha elaboración :Mayo de 2015
Revisó: Robinson Bustamante Restrepo	Cargo: Gerente	Fecha revisión: Mayo de 2015
Aprobó: Robinson Bustamante Restrepo	Cargo: Gerente	Fecha aprobación: Mayo de 2015
Revisado: Angela María Ortiz Uribe	Cargo: Coordinación Planeación y Planeación	Fecha revisión: Junio 2020