

**DISEÑO DE UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SALUD ESPECIALIZADA
EN ATENCIÓN COMPLEMENTARIA A GESTANTES EN EL MUNICIPIO DE
PEREIRA DURANTE EL 2017**

**ALBA LILIANA OCAMPO RODRIGUEZ
YISED LORENA SANCHEZ OSORIO
CATALINA VALENCIA CASTAÑO**

**RED ILUMINO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
CENTRO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD
PEREIRA (RISARALDA)
MARZO 2017**

**DISEÑO DE UNA INSTITUCIÓN PRESTADORA DE SALUD ESPECIALIZADA
EN ATENCIÓN COMPLEMENTARIA A GESTANTES EN EL MUNICIPIO DE
PEREIRA DURANTE EL 2017**

ALBA LILIANA OCAMPO RODRIGUEZ

YISED LORENA SANCHEZ OSORIO

CATALINA VALENCIA CASTAÑO

Trabajo de grado para optar al título de especialista en Gerencia de Instituciones
de Salud

Asesores

OMAR ANDRÉS RAMOS VALENCIA

LUIS EDUARDO SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

RED ILUMINO
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
CENTRO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD
PEREIRA (RISARALDA)
MARZO 2017

Nota de aceptación:

Firma director de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira, marzo 2017

AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos a Dios y a la Fundación Universitaria del Área Andina, por brindarnos conocimientos con la finalidad de llevarlo a la práctica en el ámbito laboral.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	10
2. JUSTIFICACIÓN.....	12
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
3. OBJETIVOS.....	14
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4. MARCO TEÓRICO	15
4.1 SOCIO-DEMOGRÁFICO	15
4.2 MARCO REFERENCIAL	18
4.3 MARCO CONCEPTUAL.....	22
4.4 GLOSARIO.....	30
4.5 MARCO JURÍDICO	36
5. METODOLOGIA	40
5.1 DISEÑO DE ESTUDIO	40
5.2 COMPROMISOS.....	42
5.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	43
5.4 PRESUPUESTO.....	44
6. RESULTADOS.....	45
6.1 DISEÑO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA	45
6.2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS	53
6.3 PLAN DE MERCADEO IPS SPA PANCITAS Y BEBÉS.....	62

6.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS DIVERSOS PROCESOS GERENCIALES AL INTERIOR DE LA IPS PANCITAS Y BEBÉS	68
6.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA IPS SPA PANCITAS Y BEBÉS	100
6.6 PLAN FINANCIERO PARA LA CONFORMACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA IPS SPA PANCITAS Y BEBÉS	104
6.7 VIABILIDAD FINANCIERA DE LA IPS SPA PANCITAS Y BEBÉS, RESPECTO A INGRESOS Y EGRESOS.....	110
7. CONCLUSIONES	122
8. RECOMENDACIONES.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	126

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Mapa de Procesos	68
Cuadro 2. Matriz aplicada al direccionamiento estratégico de la IPS Pancitas y bebés	69
Cuadro 3. Matriz de procesos de mercadeo al interior de la IPS Pancitas y bebés	72
Cuadro 4. Matriz de procesos de gestión de actividades educativas de la IPS Pancitas y bebés.....	75
Cuadro 5. Matriz de procesos de gestión de actividades lúdicas y de relajación en la IPS Pancitas y bebés	78
Cuadro 6. Matriz de procesos de actividades asistenciales en la IPS Pancitas y bebés	83
Cuadro 7. Matriz de procesos de gestión financiera en la IPS Pancitas y bebés ..	85
Cuadro 8. Matriz de procesos de gestión del talento humano en la IPS SPA Pancitas y bebés.....	88
Cuadro 9. Matriz de procesos de gestión documental al interior de la IPS SPA Pancitas y bebés.....	91
Cuadro 10. Matriz de procesos de gestión logística en la IPS SPA Pancitas y bebés	94
Cuadro 11. Perfiles de cargo de la IPS SPA Pancitas y bebés	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pereira, Risaralda, Colombia	16
Figura 2. Logo de SPA Pancitas y bebés	50
Figura 3. Programa de musicoterapia aplicada en gestante	55
Figura 4. Programa de chocolaterapia.....	57
Figura 5. Programa de masaje de relajación	58
Figura 6. Programa de yoga y pilates	59
Figura 7. Programa de baño de luna	60
Figura 8. Programa de consejería en psicología y nutrición	61
Figura 9. Organigrama de la IPS SPA Pancitas y bebés	103
Figura 10. Presupuesto de inversión de la IPS SPA Pancitas y bebés.....	110
Figura 11. Presupuesto de inversión mensual para el funcionamiento de la IPS SPA Pancitas y bebés	110
Figura 10. Gráfica de ingresos y egresos de la IPS SPA Pancitas y bebés	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA para el análisis del macroambiente	64
Tabla 2. Costo del talento humano IPS Pancitas y bebés	104
Tabla 3. Costo de materiales y suministros de la IPS SPA Pancitas y bebés en pesos	105
Tabla 4. Lista de costos en pesos de los bienes y muebles de la IPS SPA Pancitas y bebés	107
Tabla 5. Lista de costo de equipos para la IPS SPA Pancitas y bebés	107
Tabla 6. Lista de costo de los elementos para el funcionamiento de la IPS SPA Pancitas y bebés.....	108
Tabla 7. Lista de adecuaciones con costo para el funcionamiento de la IPS SPA Pancitas y bebés.....	108
Tabla 8. Gastos generales de la IPS SPA Pancitas y bebés	109
Tabla 9. lista de gastos de lanzamiento de la IPS SPA Pancitas y bebés	109
Tabla 10. Cálculo de ingresos por Programa de Yoga y Pilates de la IPS SPA Pancitas y bebés.....	111
Tabla 11. Cálculo de Ingresos por programa de nutrición	113
Tabla 12. Cálculo de ingresos del programa de psicología de la IPS SPA Pancitas y bebés	114
Tabla 13. Cálculo de ingresos por programa de masajes de la IPS SPA Pancitas y bebés	116
Tabla 14. Cálculo de ingresos por progrema de enfermería de la IPS SPA Pancitas y bebés	117
Tabla 15. Cálculo de ingresos por programa de educación de la IPS SPA Pancitas y bebés	119

1. INTRODUCCIÓN

La Gerencia de las instituciones de salud se consolida como un importante aporte para que las organizaciones de servicios de salud vigoricen procesos viables en el largo plazo, otorgando una plena satisfacción a los usuarios, pacientes y comunidad en general, al tiempo que obtienen resultados rentables en materia económica y social. En tal medida, una buena gerencia en salud otorga a las instituciones la responsabilidad y las herramientas para edificar prerrogativas sostenibles que les brinden la posibilidad de ser competitivas en un entorno cada vez más globalizado.

En esta línea de adaptabilidad organizacional y de búsqueda del mejoramiento continuo de los servicios de salud a través de la gerencia, este trabajo presenta una propuesta que tiene como objetivo principal diseñar una institución prestadora de servicios de salud -IPS- especializada en atención complementaria para gestantes en la ciudad de Pereira, durante el primer semestre del 2017, que cuente con servicios dinámicos, creativos y pioneros para un óptimo desarrollo de las mujeres en etapa de embarazo, parto y posparto.

La IPS “SPA pancitas y bebés”, ofrece un abordaje integral a todo el proceso de natalidad: embarazo, el parto y el período de tiempo posterior a este. En efecto, interesa que se considere el nacimiento como todo un hecho holístico, donde intervienen factores bio-psico-sociales que inciden en el proceso de nacimiento, de ahí la importancia de asumirlo con todo el rigor científico y humano que puede brindar una institución prestadora de servicios de salud especializada en materia de obstetricia.

Para llevar a buen término el objetivo de la propuesta, los autores construyen, en primer lugar, un marco teórico que permitirá ajustar los lineamientos conceptuales que guían la prestación de servicios obstétricos, así como la estructura normativa

o marco legal que el cumplimiento de los estándares de calidad y funcionamiento de la institución prestadora de salud.

En segundo lugar, se diseña un marco metodológico que posibilita el abordaje del problema de estudio a partir de un amplio y completo plan estratégico de consolidación de la empresa, con un portafolio de servicios creativo, que piensa en las gestantes, generando una estructura basada en procesos, determinando los recursos humanos y financieros que requiere y por ende su viabilidad.

Mediante este trabajo las autoras ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la especialización en Gerencia de Instituciones de Salud de la Fundación Universitaria del Área Andina y optan por el título de Especialistas en este campo.

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de los avances médicos en materia de atención de maternas y a la consolidación de la asistencia obstétrica como política pública, lo cierto es que en Colombia cada año cientos de mujeres mueren por causas asociadas al embarazo, el parto y el posparto (1). En efecto, un informe del DANE del 2013 indica que las cifras de decesos por este fenómeno están cercanas a 54,62 muertes por cada 100.000, siendo una de las tasas de mortalidad más altas de toda América (1).

El dato resulta más preocupante cuando se considera que ocho de cada diez de estas mujeres recibieron atención en centros de salud (muchos de ciudades capitales), pero con tratamientos médicos inadecuados y carecieron de oportunidad, seguimiento y controles que hubieran podido identificar a tiempo los factores de riesgo (1).

En tal medida, el cuidado de toda la etapa prenatal se vislumbra como una necesidad para la consolidación de una política de salud pública que vele por la integridad física, emocional y psicológica de las mujeres en etapa de encinta, como de sus bebés. Esto se torna determinante para lograr dispensar cuidados humanos y de alta calidad en los pacientes, la consolidación de entidades prestadoras de servicio de salud que asuman de forma especializada el proceso de embarazo, parto y posparto de manera holística, integrando conocimientos, disciplinas, prácticas certificadas y calidad humana para brindar a las madres, bebés y familias en general servicios que garanticen una óptima experiencia de la natalidad.

En este contexto, se propone la creación de una IPS innovadora en el plano de la atención complementaria a las gestantes, con un amplio portafolio de servicios que ofertará programas prenatales personalizados novedosos en la región, además de contar con instalaciones con la más alta tecnología, zonas de ocio que faciliten el pleno acompañamiento de familiares, amigos y de otras personas de importancia para el pleno desarrollo de la gestante y de su bebé.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Por todo lo anterior hay que preguntar, ¿es factible crear una institución prestadora de salud –IPS- especializada en atención complementaria a las gestantes en el municipio de Pereira durante el segundo- semestre del 2017?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una institución prestadora de salud –IPS- especializada en atención complementaria a las gestantes en el municipio de Pereira durante el segundo semestre del 2017, con el objetivo de ofrecer un servicio innovador, personalizado e integral a las mujeres durante las etapas de embarazo, parto y postparto.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.2.1. Diseñar la plataforma estratégica de la institución, que permita fijar y proyectar los diferentes lineamientos y objetivos de la organización.

3.2.2 Elaborar el Portafolio de servicios a ofertar de la IPS “SPA Pancitas y bebés”.

3.2.3. Estructurar un plan de mercadeo que consolide a la institución en el ámbito local y regional.

3.2.4. Caracterizar los diversos procesos gerenciales al interior de la IPS, respondiendo a las necesidades de los clientes.

3.2.5. Consolidar la gestión del talento humano para el funcionamiento de la institución y para la prestación de servicios ofertados.

3.2.6. Formular un plan financiero de la IPS que determine la conformación y funcionamiento de esta y su viabilidad.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 SOCIO-DEMOGRÁFICO

El diseño de la IPS “SPA Pancitas y bebés” tendrá lugar en la ciudad de Pereira, Risaralda, Colombia. Con una población aproximada de 450 mil personas, esta es una ciudad ubicada en la vertiente occidental de la Cordillera Central de Colombia, con una posición privilegiada dentro del denominado “triángulo de oro” del país, el cual está conformado por Bogotá, Medellín y Cali.

Pereira conforma el Área Metropolitana Centro Occidente -AMCO- con los municipios de Dosquebradas y La Virginia, además pertenece a la Subregión 1 de Risaralda con los municipios de Dosquebradas, Santa Rosa de Cabal y Marsella, ya que estos cuatro municipios presentan características biofísicas, socioeconómicas y culturales similares, además de concentrarse allí la mayoría de la población y los procesos económicos y sociales más significativos del departamento (2).

La ciudad se encuentra articulada a estos tres centros de desarrollo industrial de Colombia por medio del aeropuerto internacional Matecaña y por un número importante de vías, que están en constante mejora y mantenimiento. Esta cercanía a grandes centros urbanos y las posibilidades de desplazamiento aéreo y terrestre en su periferia nacional e internacional hace de Pereira un destino posible de unos 17 millones de colombianos (3).

Figura 1. Pereira, Risaralda, Colombia



Fuente: Wikipedia.

Pereira también se le denomina como la capital del “Triángulo del café”, el cual está conformado por los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, y algunos municipios del Tolima y norte del Valle del Cauca. En efecto, su *ethos cultural* es resultado de la cultura del café y el comercio, lo que le ha permitido a Pereira erigirse —en poco más de 150 años de vida desde su fundación en agosto de 1863)— como ciudad líder de la región cafetera en materia de industria, comercio, educación y turismo (3).

Según el reciente informe interinstitucional de Pereira cómo vamos, en el Área Metropolitana de Pereira las actividades de comercio y servicios constituyen las

mayores generadoras de puestos de trabajo, lo cual es consistente “con un tejido empresarial predominantemente MIPYME, que además se encuentra en establecimientos de baja complejidad y mínimos niveles de encadenamientos productivos, lo que define que por el lado de los ingresos laborales estos se ubiquen en niveles bajos” (4). Así mismo, se observa un sector industrial que con dificultades sostiene de manera cíclica un empleo de entre 40 mil y 45 mil personas ocupadas, así como el empleo que inercialmente mantienen las actividades de la construcción y el transporte, siendo estas últimas, actividades importantes para lograr ciertos niveles de equilibrios en la ocupación laboral.

Ahora bien, durante la bonanza del comercio y el café, Pereira se consolidó como una de las principales ciudades del país. La inversión social que durante décadas pudo hacer la ciudad a consecuencia de la bonanza cafetera logró la reducción significativa del rezago en educación, pobreza y desigualdad en Pereira (3). No obstante, entrado el siglo XXI la ciudad ha mostrado retroceso en algunos indicadores de prosperidad, “lo que pone en evidencia que la ciudad requiere medidas inmediatas para regresar a la senda positiva de los indicadores sociales” (4). Por ejemplo, la pobreza, la pobreza extrema y la desigualdad han aumentado durante los dos últimos años.

En el plano de la salud, desde el 2014 en la ciudad se viene presentando un aumento significativo en el aseguramiento al sistema de salud, encontrándose alrededor del 97%, con una participación importante del régimen subsidiado (30,2%). Se debe decir que el régimen contributivo lidera este incremento, llegando al 66,9%. Esto responde a “los procesos de formalización laboral, la disminución paulatina del desempleo, circunstancias que han conllevado al aumento de ingresos y, por tanto, al aumento de afiliaciones efectuadas” (4).

Si se tiene en cuenta este contexto socioeconómico junto con la característica geoestratégica de Pereira y su área de influencia circundante, se evidencia el gran

potencial que tiene la ciudad para la consolidación de emprendimientos en materia de prestación de servicios, como es el de la salud especializada. De ahí que, a través de una proyección ordenada, la propuesta de creación de la IPS se perfila como una alternativa para decenas de mujeres y familias del centro occidente del país.

4.2 MARCO REFERENCIAL

La construcción de un marco de antecedentes posibilitó la aproximación a algunos estudios tanto en el ámbito nacional que tienen alguna relación con las principales variables de estudio. No obstante, es necesario indicar que en la búsqueda de publicaciones científicas se encontraron pocos estudios que vinculen directa o indirectamente las tres variables principales de este trabajo (gerencia en salud–creación de empresa–obstetricia), lo que dificultó sobremanera la creación de este acápite. De igual modo, hay que hacer salvedad que la mayoría de estudios enfocados a la creación de empresas prestadoras de servicios de salud están enmarcadas en estudios administrativos, económicos, empresariales y de mercadeo y publicidad, siendo muy escasos los relacionados al saber de la gerencia o gestión en salud. Lo anterior parece ser más una motivación para seguir abriendo campos de conocimiento e investigación en la materia.

Para la realización del estado de la cuestión se indagaron algunas de las más importantes bases de datos de artículos científicos en español, teniendo como filtro de búsqueda estudios del 2008 en adelante.

El primero de estos trabajos es Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud, de Juan Muñoz Arias y Gregorio Calderón Hernández (5), estudio de 2008 de carácter descriptivo, que tiene como objetivo establecer el rol de la gerencia “en el desarrollo de competencias

dinámicas en las instituciones prestadoras de servicios en salud de Manizales” (5). Los autores usan como fuente de contrastación 60 directivos de ESE, EPS, hospitales y clínicas de la ciudad.

El trabajo presenta un interesante marco teórico sobre el enfoque estratégico y la gestión empresarial que ayuda a soportar este estudio. Además, ofrece en sus resultados aquellos esfuerzos gerenciales que resultan importantes para el desarrollo de la dimensión del aprendizaje y la innovación, relacionados con los sistemas de gestión de la calidad, el trabajo por procesos, la modernización tecnológica, los sistemas de información, la participación de los trabajadores y la formación de directivos (5).

Los autores identifican que en la ciudad de Manizales los directivos de ESE, EPS, hospitales y clínicas tienen menores conocimientos en la dimensión cultura organizacional, pero un avance en la aplicación de prácticas del respeto y el reconocimiento de las personas, la mejora en la comunicación y la consolidación de trabajo en equipo para la generación de sinergias organizacionales.

Por último, se identifica que, en las organizaciones prestadoras de servicios de salud de la ciudad, las deficiencias se detectan en el diseño de las organizaciones, lo que repercute en el poco aprovechamiento de recursos y capacidades, hace inflexible la prestación del servicio lo cual a su vez lo vuelve menos oportuno, se termina respondiendo a exigencias externas como las certificaciones (poco comprendidas y apropiadas al interior de las empresas) (5).

Otro trabajo que merece la pena reseñar es Hacia una conceptualización de la gerencia en salud a partir de las particularidades (6), texto de Orlando Carnota Lauzán, 2013, cuya profunda investigación está orientada a determinar e identificar aquellas particularidades de los sistemas y servicios de salud que hacen

que “su conducción se sustente en conceptos, objetivos, valores y modos de actuar que le son específicos” (6).

El autor busca propiciar una novedosa conceptualización y una metodología de esta disciplina que personalice las “habilidades y tecnologías gerenciales” originadas en otros sectores y campos del saber, para desarrollar propias y potenciar los procesos de formación y desarrollo de directivos, “al aportar los elementos que la fundamentan” (6).

Estos fundamentos o particularidades de la gerencia en salud, son: el predominio de las variables población, territorio tiempo, seguida por carácter social de su producción; servicio universalmente imprescindible; alta presión social; alta dinámica de paradigmas y conocimientos; y posición privilegiada del prestador. Particularidades muy distintivas y habitualmente exclusivas de los sistemas y servicios de salud (6).

En este sentido, las particularidades de los sistemas y servicios de salud admiten identificar de forma inequívoca a la gerencia en salud como una disciplina “independiente de la gerencia en general” (6); estas muestran las diferencias y aportan elementos de base para trabajos posteriores de desarrollo conceptual y metodológico.

En 2008, Leonor Alicia Pacheco trae el artículo Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla (7), trabajo de investigación que se plantea construir un perfil gerencial para las instituciones de salud de Barranquilla, basado en el consenso de un panel de expertos de las ciudades de Bogotá, Medellín y Barranquilla.

Usando perspectiva cualitativa, fenomenológica y etnográfica, Pacheco identifica las acciones, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencias exitosas a partir de la

perspectiva de los expertos del panel implicados en la definición del perfil estudiado, es decir, un perfil gerencial del directivo de las Instituciones Prestadoras de Servicios –IPS- de Salud del Nivel III de complejidad.

En base a las metodologías MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación y el Método DELPHI, la autora construyó un Perfil Gerencial del directivo de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud del Nivel III de complejidad de Barranquilla, con las siguientes competencias:

Perseverancia: Competencia del ser

Visión: Competencia del ser

Integridad: Competencia del ser

Servicio: Competencia del ser

Reciedumbre: Competencia del ser

Direccionamiento estratégico: Competencia del conocer

Administración de Empresas: Competencia del conocer

Resolución de conflictos: Competencia del conocer

Trabajo en equipo: Competencia del hacer

Liderazgo para el cambio: Competencia del hacer (7)

El resultado del estudio de Pacheco muestra que el 50% de las competencias que se buscan están relacionadas con el ser, el 30% con la competencia del conocer y el 20% con la competencia del hace. En efecto, la mayoría de los expertos colaboradores que ponderaron el ser consideran necesario avanzar hacia otras disciplinas asociadas a la planificación, dirección estratégica, economía, finanzas, gestión humana, entre otras, para la consecución de un contexto en materia de salud acorde con las necesidades actuales de la población (7).

4.3 MARCO CONCEPTUAL

4.3.1 Gerencia

El concepto de gerencia surgió como una necesidad de optimizar el desempeño del “subordinado” (trabajador), y con ello lograr que las empresas consiguieran mejores resultados y dividendos. En el campo de salud el concepto de gerencia es utilizado a menudo como un sinónimo de administración, algo que no es del todo acertado. Sobre esta diferencia, se puede señalar que la administración es una forma de coordinar los bienes y es más operativa, sin embargo, la gerencia tiene un carácter directivo y estratégico como se puede ver en la siguiente definición: “La gerencia es como aquel proceso donde se relaciona un conjunto de elementos que aseguran la óptima utilización de un activo que siempre ha estado presente en la empresa, pero que no había sido debidamente aprovechado” (8).

Para zanjar el debate etimológico entre ambos términos y su significación en el campo empresarial, se puede decir de forma ligera que la administración, “como una actividad de coordinación de recursos”, se diferencia de la gerencia en que administrar está más relacionado al actuar; en tanto la gerencia tiene una connotación vinculada al pensar (9).

La gerencia, como un saber que se encarga del correcto, provechoso y sistemático uso los recursos de una empresa, conlleva una serie de pautas para conseguir el éxito. Para ello necesita de una serie de recursos humanos, financieros y físico-estructurales, cuya presencia a la vez resulta primordial para alcanzar objetivos gerenciales. La gerencia, la organización, el recurso humano, físico y financiero son, entre sí, un complemento o concepción de un equipo de trabajo, que va en busca de la misión y visión de la organización (9).

Partiendo de esta definición, se puede decir que un gerente sería, entonces, el encargado de utilizar estrategias para obtener un mejor desempeño de sus “subordinados”, en todas las áreas de la organización, así como el encargado de direccionar las actividades de los empleados y asumir un liderazgo ante ellos (8).

En síntesis, se reafirma que gestionar va más allá de encargarse de los asuntos operativos, significa impactar sobre el “desarrollo, la innovación y la transformación” organizacional (5).

4.3.2 La Gerencia en Salud

La gerencia como actividad social ha sido orientada al manejo de organizaciones empresariales, buscando a través de ella obtener resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Pero con el paso de las décadas su funcionalidad ha ido encontrando otros *beneficiarios* y campos de acción, tal es el caso de la sociedad, el gobierno, los usuarios, el Estado, el medio ambiente, entre otros (5)¹.

Esta evolución ha generado en el último tiempo todo el interés en la gestión de instituciones de salud, en razón a que estas se relacionan con un servicio asociado con el bienestar social de la comunidad, con la calidad de vida de las personas y con un importante impacto sobre el desarrollo local y regional de los países (5).

Ahora bien, la Gerencia en salud puede entenderse como un modelo integral direccionado hacia el paciente, buscando simplificar y mejorar las relaciones con todos los profesionales con los que éste se tiene que relacionar. La visión holística y multidimensional de la gerencia en salud permite entender, entre otras cosas, la

¹ *Ibíd.*, p. 133

importancia de los costos de la atención sin tener que afectar la calidad del servicio y del efecto sobre la comunidad (5).

En efecto, como el servicio humano personalizado se constituye como el principal objetivo de los servicios de salud, la gerencia de las entidades ayuda a consolidar estrategias para “volverlo explícito”, haciéndolo entender así a los usuarios y a los colaboradores”, construyendo, de este modo, una verdadera cultura de servicio. El enfoque gerencial en salud sirve para mostrar al usuario una nueva cara de las entidades de salud, desde lo financiero para gerenciar los recursos escasos y desde lo organizacional para desarrollar las capacidades internas de las instituciones (5).

La Gerencia en salud se rige con bases éticas a la hora de la toma de decisiones, pero teniendo como punto de partida el conocimiento legal y jurídico que rigen a “las organizaciones de salud a fin de comprender cuál es la misión, objetivos, políticas y estrategias que, en materia de salud, se requieren en el país” (5). Este tipo de gerencia se caracteriza por asumir estratégicamente los múltiples aspectos que influyen directamente e indirectamente en la salud, específicamente los cambios sociales, económicos, demográficos y todos aquellos que van a impactar en la salud (10).

4.3.3 Enfoque estratégico gerencial

El nuevo enfoque gerencial está orientado a afrontar la complejidad de un fenómeno por medio de la planificación estratégica, esto es: la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos (11). Este enfoque integra administración, mercadotécnica, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de cómputo (11).

El enfoque, pensamiento o planeación estratégica, como también se le conoce, es un vínculo “entre el hoy y el mañana”. A través de este la organización busca establecer un nuevo orden a sus funcionalidades y dar apertura a espacios para “evolucionar de las competencias actuales a las nuevas y reconfigurar su relación con los clientes” (5).

Este enfoque o pensamiento estratégico tiene dos fases, la “formulación que describe por anticipado” lo que la organización quiere hacer para lograr una ventaja competitiva sostenible, y la “implementación de la estrategia a partir de las capacidades requeridas para ello”, plantean Muñoz y Calderón Hernández (5). De ahí que la selección de la mejor acción estratégica para la empresa significa considerar la alternativa donde se logre un mejor aprovechamiento de las oportunidades del entorno. Hay que aclarar que hay que evitar caer en la trampa de continuar con una orientación estratégica particular por ser la solución más confortable, lo que en últimas puede resultar una práctica empresarial ineficaz, adictiva y peligrosa (5).

El enfoque estratégico gerencial se orienta concretamente en asegurar toda la información principal que permita definir las áreas críticas en las que se debe trabajar (5) (12). Este es una mixtura balanceada entre habilidades técnicas, humanas y conceptuales, estas últimas tradicionalmente ligadas a la alta dirección y enfocadas en la comprensión de la complejidad total de la organización.

El *talento* estratégico empresarial se caracteriza por posibilitar ordenar “la confusión y descubrir el mejor camino para seguir adelante” (13). En tal medida, en la actualidad la capacidad de los altos ejecutivos para ejercer una dirección estratégica basada en la cualidad de “pensar estratégicamente”, se muestra como un factor fundamental para lograr el éxito de las organizaciones que gestionan (14). Como lo plantea el gurú K. Ohmae, “las grandes estrategias, al igual que las

grandes obras de arte o los grandes descubrimientos científicos, exigen gran maestría técnica en su elaboración, pero originan ideas fuera del ámbito del análisis consciente” (15).

Todo pensamiento estratégico debe traer consigo un plan de mercadotecnia o plan de marketing, el cual constituye un proceso que integra y permite que la estrategia de la empresa se renueve constantemente. En efecto, los gerentes de las organizaciones deben implementar enfoques que les permitan conocer y entender que no basta con un buen producto o servicio, sino que debe haber un pensamiento estratégico que permita conocer la realidad de la empresa y el escenario del mercado donde se compete (13).

Ahora bien, la competitividad es un *principio* que se alcanza a través del diseño de estrategias para “el aprovechamiento de los recursos, capacidades y competencias de la organización”, bajo la condición de que sean “activos estratégicos y de que estén en permanente proceso de renovación para controlar el riesgo de imitación por parte de la competencia” (5).

Con el enfoque estratégico los directivos refuerzan de la mejor manera las operaciones de la organización, fijando el itinerario de la empresa, aprovechando y conservando las competencias distintivas; potenciando los recursos humanos, reafirmando una cultura de organización fuerte; promoviendo prácticas éticas e instituyendo controles en la organización (12).

Con todo lo anterior, en la medida que al interior de la organización se proporcionan espacios y se conjugan enfoques estratégicos que optimizan los recursos, la organización podrá alcanzar la ventaja competitiva sobre sus rivales y, por ende, alcanzar rendimientos económicos o sociales superiores al promedio de la actividad.

4.3.4 Modelo de gestión y calidad en salud

Ya se ha dicho que la gestión o gerencia es una actividad coordinada para la dirección y control de una organización. Esta palabra deriva de la traducción del inglés del término *management*, que tiende a usarse como gerencia o administración. Ahora bien, la gerencia o gestión son la base para definir el rumbo de una empresa (dirigir) y asegurar que esa meta u objetivo organizacional pueda ser alcanzado (controlar).

La gestión es parte trascendente dentro del buen funcionamiento de cualquier sistema, en especial para alcanzar la calidad dentro del contexto de las instituciones de salud. En efecto, el logro de la calidad de la atención es un imperativo prioritario en la gestión de salud actual, en especial en países en vía de desarrollo donde la calidad de atención recibida por la población muchas veces está relacionada a su condición económica, social, educacional, cultural y de forma de financiación.

La calidad puede ser entendida como un conjunto de características inherentes a un producto o servicio, cuya calificación depende de la valoración que alguien (usuario, cliente, paciente, etc.) hace de este bien o servicio (16). Algunos tienden a definir calidad de la atención como sinónimo de resultado, esto es: el “cambio positivo en la historia natural de una enfermedad, riesgo, condición de salud atribuible a la acción de las ciencias de la salud a través de los sistemas y servicios de salud” (17).

Hay que reseñar que a lo largo del tiempo han existido múltiples sistemas, enfoques y métodos para la evaluación de la calidad de la atención en salud, los cuales han sido agrupados en seis grandes grupos: a. el paradigma biomédico de evaluación de procesos diagnósticos y de tratamiento; b. el basado en la evaluación de los resultados; c. los que analizan la eficiencia o calidad económica; d. los enfocados en la organización y la gestión; e. los de acreditación y certificación; f. y los centrados en el análisis de la satisfacción del usuario (17).

Ahora bien, hay una serie de factores que inciden sobre la calidad, tales como la infraestructura de los sistemas de salud, el sistema de recursos y la forma cómo se usan estos para la producción de los servicios; la forma como está organizado el sistema de prestación de servicios; los recursos económicos del sistema y la gestión misma de estos recursos (18).

Lo cierto es que las investigaciones en las que se mencionan los procesos relacionados con la calidad y los resultados obtenidos de las instituciones de salud, identifican cuatro estrategias básicas con correlación directa a cambios positivos hacia la calidad. Estas se refieren a la capacitación, la autoevaluación, la participación y la gestión estratégica integral. No obstante, acá se hará especial mención a las cuatro etapas del ciclo PHVA –planificar, hacer, verificar y actuar-, correspondiente a la gestión estratégica:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados, de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Es la etapa de dirigir.

Hacer: Una acción. Es implementar los procesos. Esta etapa corresponde a la función de controlar.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos con respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados. Corresponde a la etapa de controlar.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos. Hace parte de la etapa de dirigir (16).

Este modelo es un marco para la toma de decisiones dentro de la organización de salud, por medio de una secuencia ordenada, nunca al azar, con la cual se plantean y responden a soluciones. Su éxito reside en la adecuación de la cadena de mando para obtener una mayor amplitud de control, los cuales pueden recurrir a mecanismos de control rígido o flexible, según sea el caso y el contexto de actuación.

Con este panorama, es necesario indicar que la calidad de la atención en Colombia está definida como “la provisión de servicios de salud a los usuarios de forma accesible, equitativa y con un nivel profesional óptimo, considerando el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el fin de lograr la satisfacción de los usuarios” (18). Esta definición de calidad está centrada en el usuario, e involucra aspectos como “accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad en la atención” (18), los cuales deben ser asumidos en la prestación de los servicios de salud a la población.

Una de las formas de medir la calidad en los servicios prestados por una institución de salud, es la acreditación (de EPS e IPS), la cual se entiende como un proceso voluntario y cíclico de “autoevaluación y evaluación externa”, que hace uso de estándares *únicos* para toda organización y que son conocidos previamente por los evaluados (18). Los estándares de acreditación abarcan la organización como un todo, y su contenido está dirigido al proceso de atención de

los usuarios y fueron diseñados de manera que “los estándares de las entidades promotoras y prestadoras de salud fueran complementarios y representaran el continuo de la atención del usuario dentro del Sistema General de Salud del país”.

En síntesis, en los últimos años para conseguir la calidad en los servicios de salud es menester “superar las fases de control y la garantía para llegar a esquemas de calidad total” (19). Así, el modelo de gestión para la calidad en la salud puede ser definido como una modalidad de articulación entre los beneficios individuales de los usuarios, la misión institucional y la optimización de recursos de la organización.

4.4 GLOSARIO

A continuación se realiza un glosario de términos usando como fuente de información el Diccionario de Ciencias de la salud –DeSC- (20) y asumiendo como criterios de búsqueda las variables: atención médica, gestión, gerencia, obstetricia, maternidad y organización.

Administración de los Servicios de Salud (Health Services Administration): Organización y administración de los servicios de salud dedicados a la prestación de cuidados de salud.

Atención en salud: servicios recibidos por los individuos o las poblaciones para promover, mantener, monitorizar o restaurar la salud.

Atención Integral de Salud (Comprehensive Health Care): La provisión de todo tipo de servicios de salud personal para diagnóstico, tratamiento, seguimiento y rehabilitación de pacientes.

Atención Médica (Medical Care): Conjunto de servicios que se proporcionan al individuo, con la finalidad de prevenir enfermedades, restablecer y proteger su salud.

Atención Prenatal (Prenatal Care): Atención proporcionada a la mujer embarazada con el objetivo de prevenir complicaciones, y disminuir la incidencia de mortalidad materna y prenatal.

Calidad de la Atención de Salud (Quality of Health Care): Los niveles basados en normas de calidad que caracterizan a los servicios o cuidados de salud proporcionados.

Calidad de la Atención de Salud (Quality of Health Care): Los niveles basados en normas de calidad que caracterizan a los servicios o cuidados de salud proporcionados.

Centros de Asistencia al Embarazo y al Parto (Birthing Centers): Instalaciones autónomas que prestan cuidados prenatales, de parto y postnatales y que habitualmente incorporan conceptos y prácticas de la maternidad centrada en la familia.

Complicaciones del Embarazo (Pregnancy Complications): Afecciones o procesos patológicos asociados al embarazo. Puede darse durante o después del embarazo y puede ir desde trastornos menores a enfermedades importantes que requieran intervención médica. Incluye enfermedades en mujeres embarazadas y embarazos en mujeres con enfermedades.

Complicaciones del Trabajo de Parto (Obstetric Labor Complications): Problemas médicos asociados al trabajo de parto, como la presentación de nalgas, trabajo de parto prematuro, hemorragia y otros. Estas complicaciones pueden afectar el bienestar de la madre, al FETO o a ambos.

Depresión Posparto (Depression, Postpartum): Depresión en el periodo de posparto, que generalmente ocurre en las cuatro semanas después del parto. El

grado de depresión oscila desde una depresión transitoria leve hasta trastornos depresivos psicóticos o neuróticos (Adaptación del original: DSM-IV, p386).

Educación del Paciente como Asunto (Patient Education as Topic):

Enseñanza y entrenamiento de pacientes en relación a sus propias necesidades de salud.

Embarazo (Pregnancy): Estado durante el que los mamíferos hembras llevan a sus crías en desarrollo (embrión o feto) en el útero, antes de nacer, desde la fertilización hasta el nacimiento.

Estrategias (Strategies): Amplias líneas de acción requeridas en todos los sectores para poner en ejecución la política de salud.

Instituciones Prestadoras de Servicios, IPS: Todos los centros, clínicas y hospitales donde se prestan los servicios médicos, bien sea de urgencia o de consulta.

Falla de la atención en salud: una deficiencia para realizar una acción prevista según lo programado o la utilización de un plan incorrecto, lo cual se puede manifestar mediante la ejecución de procesos incorrectos (falla de acción) o mediante la no ejecución de los procesos correctos (falla de omisión) en las fases de planeación o de ejecución. Las fallas son por, definición, no intencionales.

Formulación de Políticas (Policy Making): El proceso de decisión en el cual, individuos, grupos o instituciones establecen la política relativa a planes, programas y procedimientos.

Garantía de la Calidad de Atención de Salud (Quality Assurance, Health Care): Actividades y programas encargados de asegurar la calidad de la atención en un acto o programa médico definido.

Gerencia (Management): Proceso de toma de decisiones que afectan a la estructura, los procesos de producción y el producto de un sistema. Implica en la coordinación de esfuerzos de varias partes de este sistema, el control de los

procesos y el desempeño de las partes y en la evaluación de los productos y resultados finales.

Hospitales Privados (Hospitals, Private): Una clase de hospitales que incluye hospitales con y sin fines de lucro, que son controlados por una entidad legal que no una agencia gubernamental.

Incidente: es un evento o circunstancia que sucede en la atención clínica de un paciente que no le genera daño, pero que en su ocurrencia se incorporan fallas en los procesos de atención.

Indicio de atención insegura: un acontecimiento o una circunstancia que pueden alertar acerca del incremento del riesgo de ocurrencia de un incidente o evento adverso.

Innovación (Innovation): Actividad de carácter científico, tecnológico, organizativo, financiero o comercial que se lleva a cabo con la finalidad de obtener productos, procesos tecnológicos y servicios totalmente nuevos o significativamente mejorados. Se considera que una innovación ha sido realizada si ha sido aplicada en la práctica social o utilizada dentro de un proceso productivo o de servicios determinados, lo cual puede realizarse en régimen de transacción comercial o en régimen de transferencia no comercial. La innovación se define como el resultado de la introducción económica y socialmente útil del nuevo conocimiento o la tecnología (nuevo para el lugar donde se introduce, no en el sentido universal)

Innovación Organizacional (Organizational Innovation): Introducción de cambios creados por la dirección y son novedad para la organización.

Lactante (Infant): Niño entre 1 y 23 meses de edad.

Masaje (Massage): Manipulaciones sistemáticas y metódicas de los tejidos del cuerpo que mejor puede realizar con las manos con el fin de afectar los sistemas nervioso y muscular y la circulación general.

Mortalidad Materna (Maternal Mortality): Muerte materna resultante de complicaciones del embarazo, parto, puerperio y abortos en una determinada población (corresponde al capítulo XI de la Clasificación Internacional de Enfermedades).

Obstetricia (Obstetrics): Especialidad médico quirúrgica que se ocupa del manejo y cuidado de las mujeres durante el embarazo, el parto y el puerperio.

Organizaciones (Organizations): Estructuras administrativas y funcionales cuyo propósito es la sistematización de actividades colectivas para un fin particular.

Parto Normal (Natural Childbirth): Trabajo de parto y parto sin intervención médica, generalmente involucrando terapia por relajación.

Parto Obstétrico (Delivery, Obstetric): Expulsión del feto y la placenta bajo el cuidado de un obstetra o un asistente sanitario. El parto obstétrico puede incluir intervenciones físicas, psicológicas, médicas o quirúrgicas.

Parto (Delivery): Es el conjunto de fenómenos activos y pasivos que tienen como objetivo la expulsión del feto, la placenta y sus anexos a través del canal del parto.

Prevención & control (prevention & control): Usado con enfermedades para aumento de la resistencia humana o animal contra la enfermedad (como, por ejemplo, la inmunización), para control de agentes transmisores, para prevención y control de daños ambientales o de factores sociales que conduzcan a la enfermedad. Incluye medidas preventivas en casos individuales.

Procedimientos Quirúrgicos Obstétricos (Obstetric Surgical Procedures): Cirugías que se realizan en mujeres embarazadas para enfermedades asociadas al embarazo, trabajo de parto o el puerperio. No incluye la cirugía del recién nacido.

Recién Nacido (Infant, Newborn): Lactante durante el primer mes después del nacimiento.

Recursos humanos (manpower): Usado con disciplinas y programas para la demanda, sustitución, distribución, reclutamiento y uso de personal.

Sector Privado (Private Sector): Aquella porción específica de la estructura institucional, industrial o económica de un país que está controlada o es propiedad de intereses privados no gubernamentales.

Seguridad del paciente: es el conjunto de elementos estructurales, procesos, instrumentos y metodologías basadas en evidencias científicamente probadas que propenden por minimizar el riesgo de sufrir un evento adverso en el proceso de atención de salud o de mitigar sus consecuencias.

Servicios de salud: En los servicios de salud se desarrollan procesos entre distintos grupos de trabajo articulados. Cada uno aporta un producto distinto para satisfacer la necesidad del siguiente cliente en la cadena productiva, esto requiere un alto grado de coordinación. El producto final está destinado a satisfacer las necesidades y las demandas de los clientes usuarios de los servicios.

Terapia Familiar (Family Therapy): Una forma de psicoterapia de grupo. Supone el tratamiento de más de un miembro de la familia simultáneamente en la misma sesión.

Terapia por Relajación (Relaxation Therapy): Tratamiento para mejorar la condición de salud mediante el uso de técnicas que pueden reducir el estrés fisiológico, estrés psicológico o ambos.

Toma de Decisiones (Decision Making): El proceso de hacer un juicio intelectual selectivo cuando son presentadas varias alternativas complejas consistentes de diversas variables, y que generalmente define un modo de acción o una idea.

Toma de Decisiones en la Organización (Decision Making, Organizational): Proceso por el cual son tomadas decisiones en una institución u organización.

4.5 MARCO JURÍDICO

El presente acápite describe el desarrollo normativo en el que se soporta la propuesta de creación de la IPS en atención obstétrica en la ciudad de Pereira. Aunque el marco normativo sobre la creación de una Institución Prestadora de Servicios de salud no es muy amplio, se presenta una búsqueda amplia y concisa direccionada hacia la identificación del corpus normativo (leyes, decretos, normas, planes institucionales, etc.) que dan contexto al procedimiento de creación de empresas relacionadas a la prestación de servicios en salud en el país:

4.5.1 NORMOGRAMA

NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Decreto 1682 del 31 de julio/90, Presidencia de la República	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 10 de 1990, en cuanto al régimen de información en salud.
Constitución Política de 1991	Artículo 48. La Seguridad Social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la ley.
Constitución Política de 1991	Artículo 49. Corresponde al Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. También, establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas , y ejercer su vigilancia y control. Así mismo, establecer las competencias de la Nación, las entidades territoriales y los particulares, y determinar los

	<p>aportes a su cargo en los términos y condiciones señalados en la ley.</p> <p>- Los servicios de salud se organizarán en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad.</p>
Ley 100 de 1993, Congreso de Colombia	<p>Da origen al Sistema General de Seguridad Social en Salud colombiano SGSSS, el cual tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad, para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.</p> <p>Además, se orienta hacia una restauración de los mercados competitivos en salud con privatización de entidades públicas.</p>
Decreto 1819 de 1994, Ministerio de Salud y la Protección Social	<p>Define los requisitos legales que deben seguirse para la acreditación y licenciamiento de una I.P.S., él se establece el nivel de complejidad, naturaleza ambulatoria, u hospitalaria y los servicios específico.</p>
Resolución 4445 de 1996, Ministerio de Salud y la Protección Social	<p>Establece condiciones sanitarias que deben cumplir los establecimientos hospitalarios y similares.</p>
Resolución número 1439 de 2002, Ministerio de Salud y la Protección Social	<p>se especifican y se adoptan los Formularios de Inscripción y de Novedades para el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud, los Manuales de Estándares y de Procedimientos, y se establecen las Condiciones de Suficiencia</p>

	Patrimonial y Financiera del Sistema Único de Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud y los definidos como tales.
Decreto 2309 de 2002 , Resoluciones 1439 de 2002 y 581 de 2004 así como el Decreto 515 de 2004, Presidencia de la República	Esta plataforma de normas redefine los criterios de calidad que deben cumplir tanto administradores (EPS, ARS) como prestadores (IPS y Profesionales Independientes). Con ésta regulación se desprendieron las del mismo año que define el sistema de habilitación para las ARS.
Decreto 1011 de 2006, Presidencia de la República	Por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud y ajusta las condiciones para la creación de las Instituciones Prestadoras de Salud en Colombia.
Resolución 1043 de 2006, Ministerio de la Salud y la Protección Social	Donde se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención y se dictan otras disposiciones.
Ley 1122 del 9 de enero de 2007, Congreso de Colombia	Tiene como objeto realizar ajustes al Sistema general de seguridad social en salud, y no derogarlo.
Circular Conjunta 005 de febrero de 2012, Procuraduría, Ministerio de	Intensificación de acciones para garantizar la maternidad segura a nivel nacional, 3. Para las Instituciones Prestadoras de Servicios

<p>la Salud y Protección Social, Superintendencia Nacional de Salud</p>	<p>de Salud:</p> <p>3.1. Brindar prestación preferencial, oportuna, continua y segura al binomio madre-hijo, según lo establecido en las guías de la Resolución 412 de 2000 y la Guía Técnica "Buenas Prácticas para la Seguridad del Paciente, entre otras.</p>
<p>Resolución 2003 de 2014, Ministerio de Salud y Protección Social</p>	<p>Por la cual se definen los procedimientos y condiciones de inscripción de los Prestadores de Servicios de Salud y de habilitación de servicios de salud.</p>
<p>Resolución 1587 de 2016, Ministerio de Salud y Protección Social</p>	<p>Por medio de la cual se establece el mecanismo para que las Entidades Promotoras de Salud que operan el Régimen Subsidiado reporten los montos a girar a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud y se dictan otras disposiciones.</p>

5. METODOLOGIA

A continuación, se describen los elementos metodológicos, administrativos y bioéticos que permitieron a las autoras el desarrollo del objetivo general.

5.1 DISEÑO DE ESTUDIO

El presente trabajo de grado se desarrolla por medio de un estudio de tipo descriptivo, con el cual se identifican y desarrollan los 10 pasos para la creación de una IPS y se definen los marcos conceptuales, jurídicos y contextuales necesarios para la creación de una institución prestadora de salud especializada en atención complementaria a gestantes en el municipio de Pereira durante el 2017.

Para el desarrollo de la organización las autoras iniciaron con la construcción de un plan de negocio, el cual se edificó con cuatro preguntas básicas: ¿Qué quiero hacer? ¿Qué necesita el entorno? ¿Está copado el mercado? ¿Cómo diferenciarme? Las respuestas a estas preguntas fueron nutridas con el método de las 5 fuerzas de Porter, modelo estratégico que permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas detectadas. Lo anterior permitió correlacionar la idea de negocio con la estrategia y el posicionamiento de la empresa.

Posteriormente las autoras procedieron a diseñar la plataforma estratégica partiendo de cuatro preguntas: ¿Qué es la empresa?, ¿para qué se crea?, ¿para quién trabaja?, ¿cómo trabaja? La respuesta a esta pregunta permitió obtener la misión de la empresa. Igualmente, se estableció la visión de la empresa por medio de la respuesta a la pregunta: ¿a dónde estaremos en 5 años? Así mismo, la

identificación de la cualidad y la calidad de la empresa dio como resultado los valores y la política de calidad a implementar.

Luego, las autoras definieron el plan de inversión, esto es: el tipo de sociedad legal que habrían de conformar, aunado a una completa caracterización del portafolio de servicios a ofertar por parte de la clínica. Esto va de la mano de un plan de mercadeo, tipificando cuatro acciones: diagnóstico de la situación, objetivos y estrategias de marketing y las decisiones operativas.

Lo anterior dio paso al plan de procesos de la organización, en base al que se conoce qué es lo que quieren los clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. Esto necesariamente condujo a la identificación de perfiles y cualidades del personal de la empresa prestadora de salud, así como el sistema de contratación y remuneración de este personal y la distribución de roles al interior de la organización (organigrama).

El siguiente paso correspondió al plan de inversión. En este se definen el tipo de recursos e inversiones (inmueble, muebles, equipos-vehículos-comunicaciones-talento humano-material y suministros-gastos generales) que se necesitan para llevar a funcionamiento el proyecto. Seguido se describe la viabilidad financiera del proyecto, teniendo como variables ingresos-egresos.

5.2 COMPROMISOS

5.2.1 Medioambiental

Durante la realización del presente se hizo uso del papel reciclable y la presentación final del estudio se realizó en medio magnético, evitando con ello el uso de papelería y otros materiales cuyo uso van en menoscabo del medioambiente.

5.2.2 Bioético

Todos los servicios de salud ofrecidos en el portafolio de servicios de la empresa han sido constatados y certificados por las entidades de salud de Colombia.

5.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

	Septiembre	Octubre					Noviembre				Diciembre			Enero			Febrero				Marzo	
	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	14	21	28	4	11	18	25	4	
Conceptos																						
Idea de Negocio																						
Plataforma Estratégica																						
Portafolio de servicios																						
Mapa de procesos																						
Procesos																						
Plan de mercadeo																						
Determinación TH necesario																						
Perfiles de cargo																						
Organigrama																						
Costo del TH																						
Costos de funcionamiento																						
Costos de Inversión																						
Proyección de ventas																						
Elaboración diapositivas																						
Presentación empresa																						
Tutorías																						
Elaboración informe escrito																						
Presentación final																						

5.4 PRESUPUESTO

<i>Anteproyecto</i>	<i>Materiales</i>	<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo mensual en pesos</i>	<i>Costo en pesos Noviembre- Marzo 2017</i>
	Papelería	Fotocopias, impresiones, cartas.	4	150.000	600.000
	Internet	Acceso en pc y otros dispositivos	4	130.000	520.000
	Transporte	Viajes Pereira entre AMCO	4	190.000	760.000
	Viáticos	Alimentación, transporte	4	220.000	880.000
Subtotal				690.000	2.760.000-
<i>Proyecto</i>	<i>Materiales</i>	<i>Descripción</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Costo mensual en pesos</i>	<i>Costo en pesos Noviembre- Marzo 2017</i>
	Docente asesor metodológico	Docente externo FUAAs asesor por horas \$60.000 la hora (5 asesorías)	5	300.000	1.200.000
	Profesionales	Especializados \$10.000 la hora (25 horas cada uno)	4	1.000.000	4.000.000
	Viajes	Viajes a Pereira y AMCO	4	250.000	1.000.000
	Viáticos	Alimentación, transporte	4	220.000	880.000
Subtotal				1.470.300	7.080.000
Total					9.840.000

6. RESULTADOS

6.1 DISEÑO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA

6.1.1. Análisis de la Idea de negocio

Las autoras plantearon la idea de crear una IPS especializada en atención complementaria para gestantes en la ciudad de Pereira durante el segundo semestre de 2017, para ello se siguió este derrotero:

Nombre

Unidad Especializada en la Preparación de maternas “SPA Pancitas y bebes

¿Qué se quiere hacer?

Crear una empresa innovadora prestadora de servicios de salud en el municipio de Pereira Risaralda, conformada por un excelente equipo de trabajo idóneo y profesional, cuyo objetivo es brindar un servicio nuevo y de calidad, dirigido especialmente a cada una de las gestantes durante su periodo prenatal; contará con programas dinámicos, creativos y pioneros en el tema el cual permitirá incluir el acompañamiento de su familia en todo este proceso.

El propósito como empresa será ofrecer servicios oportunos, alcanzar las metas misionales y servir con calidad humana y profesional a cada uno de los clientes, satisfacer cada una de sus necesidades, tener compromiso social y ambiental, ser una empresa generadora de empleo y ser líderes en cada uno de nuestros procesos a nivel regional y nacional.

La Unidad de Atención obstétrica integral “SPA Pancitas y bebés” contará con un amplio portafolio de servicios que ofertará los mejores programas prenatales de la región para llevar un embarazo saludable y feliz, contará con un grupo de profesionales que trabajarán día a día para alcanzar los objetivos de la empresa. El SPA contará con excelentes instalaciones amplias, limpias y con áreas verdes y zonas húmedas donde los clientes disfrutarán de una zona de confort y tranquilidad.

La clínica se mantendrá a la disponibilidad de horarios de atención para ofrecer un servicio de mayor accesibilidad; se manejará un software con cada paciente y familia para indicar su inicio en el programa, su proceso y evolución. Además, servirá como herramienta para la futura mamá realizar preguntas directamente con el profesional de cada área; se indicará el botón de signos de alarma y se dará un registro de cada momento de la usuaria(o) vivió y compartió en la institución.

¿Que necesita el entorno?

Empresas certificadas que brinden servicios de calidad, de costos accesibles y de personal idóneo, las cuales cumplan con ciertas características para la satisfacción del cliente.

¿Está copado el mercado?

En el momento en el municipio de Pereira Risaralda no cuenta con una institución de salud que brinde un espacio solo para maternas, además del área de SPA y del acompañamiento continuo de la familia.

¿Cómo diferenciarme?

Utilización de nuevas tecnologías, programas innovadores, personal capacitado y humanizado, precios accesibles, atención oportuna y servicios de calidad.

Aplicación de la herramienta Las 5 fuerzas de Porter

La herramienta se basa en responder cinco preguntas que ilustran al emprendedor sobre la viabilidad de una idea de negocio, la respuesta debe ser favorable en la mayoría de los interrogantes planteados, las respuestas planteadas por las autoras fueron:

¿La IPS tendrá Poder de negociación con los proveedores?

Sí, ya que la gerencia de la organización tiene conocimiento de la importancia del equilibrio de poder dentro del propio mercado, en este caso conociendo y desarrollando múltiples alternativas en el mercado, así como buenas prácticas de gestión de tus compras.

¿La IPS tendrá Poder de negociación con los clientes?

Sí, en razón a que la oferta no es amplia, lo que hace que los clientes sean mayores para la IPS.

¿Es factible el ingreso de nuevos competidores en el corto plazo?

Sí; es un factor de riesgo que debe asumir la empresa.

¿El servicio ofertado es fácilmente sustituible por productos sustitutos?

No, ningún competidor tendría que copiar los servicios ofertados, en la medida que los servicios que ofrece la IPS son innovadores y altamente especializados.

¿Existe Rivalidad con los competidores actuales?

No, como se expresó, en la ciudad de Pereira no hay una empresa especializada en atención complementaria a maternas. En el corto plazo no hay posibilidad de guerra de precios para captar clientes.

Escogencia de la Estrategia y el posicionamiento deseado

Al tratarse de servicios que buscan atención diferencial, las autoras siguiendo los planteamientos de Michel Porter, planteando como su estrategia fundamental la diferenciación y el posicionamiento buscado el reconocimiento del amplio portafolio de la IPS para las gestantes y sus familias.

6.1.2. Formulación de la Plataforma Estratégica

Misión

SPA Pancitas y bebés es una institución prestadora de servicios de salud, que tiene como objetivo brindar una atención integral y oportuna en el cuidado y preparación de la gestante para su rol materno y los cuidados del recién nacido, involucrando a su familia; presta servicios desde el municipio de Pereira con proyección a todo el triángulo del café.

Visión

Para el año 2021, SPA Pancitas y bebés estará acreditada en el sistema de salud colombiano, contará con varias sedes a nivel nacional, logrando reconocimiento público y posicionamiento por su calidad en el país y en el exterior.

Valores

Respeto: Daremos un trato humano digno y justo por el equipo de trabajo.

Credibilidad: Cuidaremos nuestra imagen como IPS, trabajando de manera honesta y confiable por nuestras usuarias.

Responsabilidad: Cumpliremos las obligaciones adquiridas con nuestros usuarios, personal y proveedores.

Compromiso social: estamos comprometidos a trabajar por un ambiente sano y mejorar la calidad de vida de las personas.

Política de calidad

SPA Pancitas y bebés se compromete a dar un cumplimiento oportuno de cada uno de los servicios ofertados, donde el usuario tenga la continuidad y accesibilidad de cada uno de los programas de manera pertinente y respetuosa, contando con un grupo de profesionales que buscan la seguridad del paciente.

Imagen corporativa

Figura 2. Logo de SPA Pancitas y bebés

UNIDAD ESPECIALIZADA EN LA PREPARACIÓN DE MATERNAS



SPA
PANCITAS
& BEBES

La imagen corporativa de la IPS ‘SPA pancitas y bebés’ está conformado por su propio nombre, en mayúsculas y con dos colores, y debajo de este se encuentra el eslogan: Unidad especializada en la preparación de maternas. La frase inicia con utilizando una “S” mayúscula de mayor tamaño que las otras letras del logo, la cual tiene la forma de un vientre en estado de embarazo y en la parte interna de la misma hay una figura que representa a un bebé, el cual puede interpretarse como una vida dentro del vientre materno o un recién nacido en brazos de la madre o padre. El resto del logo viene conformado por las palabras “pancitas & bebés”, haciendo claridad que la IPS ofrece un servicio integral a las gestantes durante el embarazo, parto y postparto. El eslogan, por su parte, con la expresión “unidad especializada” busca proyectar ante el lector un estatus de innovación; mientras que la frase “preparación de maternas” resume todo el servicio holístico (psicológico, físico, emocional, de ocio, entre otros) que ofrece la clínica para esa etapa vital de toda mujer. Por último, se indica que los colores utilizados en el logo son el rosado fucsia y el azul marino, colores universalmente conocidos como los colores de los niños y niñas.

Tipo de sociedad escogida

Las autoras escogieron la Sociedad por Acciones Simplificada –SAS- por diferentes razones. La primera de ellas es que este tipo de asociación permite una simplificación de trámites ante el aparato normativo del país, lo cual reduce en forma considerable costos y tiempos de funcionamiento. La segunda razón es la autonomía que tiene la SAS para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio, así como la posibilidad de forjar una estructura flexible de

capital, lo que se traduce que la organización se puede constituir sin necesidad de pagar ninguna suma de dinero en el momento de crearla.

6.2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Con el fin de beneficiar a todos nuestros usuarios y dar un óptimo servicio se presenta un listado de servicios y programas del SPA:

NUESTROS CLIENTES

El SPA Pancitas y bebés generará espacios dinámicos y sociales que potencializarán el control prenatal de cada gestante durante el aprendizaje de ser mamá, con el acompañamiento de su familia, con programas académicos, profesionales, espacios de bienestar y confort durante el embarazo, el parto y postparto



Los clientes de SPA Pancitas y bebés serán todas aquellas mujeres gestantes o en etapa de postparto que deseen un servicio de salud complementario, integral y personalizado para la salud suya y la de sus bebés.



La salud de las madres y sus bebés son prioridad en el SPA Pancitas y bebés.



El SPA en su política de vivencia integral del embarazo, parto y postparto, también ofrece sus servicios especializados a la pareja, familia y cercanos de las mujeres gestantes, esto con el fin de general o potenciar lazos psicosociales para ella y su bebé.



Las EPS podrán adquirir los servicios especializados de la IPS SPA Pancitas y bebés.

NUESTROS PROGRAMAS

La IPS SPA Pancitas y bebés maneja un total de siete programas de salud, con una alta diversificación para todo tipo de usuarias, los cuales cuentan con certificación de alta calidad otorgada por las principales autoridades de salud del país. Los programas son:

MUSICOTERAPIA

La musicoterapia para embarazadas es una excelente herramienta que favorece el lazo familiar, y el desarrollo a largo y mediano plazo del niño; al tiempo que ayuda a desbloquear las tensiones físicas y emocionales de la madre durante el periodo de embarazo y disminuye y elimina la ansiedad y el miedo al parto.

Figura 3. Programa de musicoterapia aplicada en gestante



Fuente: las autoras

CHOCOLATERAPIA

Tratamiento para embarazadas en base al chocolate, que logrará que te sientas bien y te aliviarán algunas molestias propias de esta etapa.

Figura 4. Programa de chocolaterapia



Fuente: las autoras

MASAJE DE RELAJACIÓN

Estos masajes tienen un efecto relajante para la mujer durante el embarazo y ayudan a aliviar la tensión acumulada y algunos dolores (como el lumbar) durante la gestación. Dan a la mujer un tiempo de tranquilidad para sí misma, pues revitaliza en el plano psicológico y emocional y le dota de nuevas fuerzas para afrontar el resto del embarazo.

Figura 5. Programa de masaje de relajación



Fuente: las autoras

YOGA Y PILATES

Con este programa las gestantes podrán practicar yoga o pilates durante la gestación, lo que les ayudará a estar físicamente óptimas, a aliviar ciertas molestias típicas del embarazo y será un gran aliado para que la gestante se ejercite mental y emocionalmente.

Figura 6. Programa de yoga y pilates



Fuente: las autoras

BAÑO DE LUNA

Terapia que sirve para que las mujeres embarazadas se relajen y tonifiquen su piel por medio de un tratamiento de exfoliación, masajes e hidratación.

Figura 7. Programa de baño de luna



Fuente: las autoras

CONSEJERÍA EN PSICOLOGÍA Y NUTRICIÓN

Un equipo profesional acompañará a la gestante en todas tus emociones, para ayudarle a estar más tranquila y serena, para que tenga un embarazo más saludable y más feliz. En el plano nutricional, se dará a la madre asesoramiento para que pueda mejorar las prácticas alimentarias antes del embarazo y durante este, a fin de mejorar la alimentación materna y reducir el riesgo de resultados sanitarios negativos para la madre y para sus hijos.

Figura 8. Programa de consejería en psicología y nutrición



Fuente: las autoras

6.3 PLAN DE MERCADEO IPS SPA PANCITAS Y BEBÉS

6.3.1 Descripción de los mercados meta

El departamento de Risaralda en la ciudad de Pereira, tiene una población según una proyección del Dane, son unos 957.250. La empresa SPA Pancitas y bebés se ubica dentro de la ciudad. Es importante tener en cuenta que los servicios de la IPS son muy importantes el sistema de seguridad del paciente y salud en el trabajo.

El mercado meta de la IPS está comprendido por los habitantes del Municipio del departamento y demás que se encuentren cerca

6.3.2 Análisis del microambiente

Mercado potencial

Son clientes todas las gestantes de la región, que requieran del servicio de atención complementaria en su etapa de gestación, cumpliendo las expectativas de las clientes, brindándoles la mejor atención, de forma oportuna, para lograr un buen uso del tiempo del trabajador que no interrumpa la productividad de la compañía.

Mercado objetivo

Se trabajará con las gestantes de la región que requieran de nuestros servicios, que son nuestra población objetivo,

Características de los clientes

- Gestantes y su familia

- Clientes con capacidad del pago

Intermediarios

- Ambulancia si se presenta el momento del parto.
- Proveedores: de excelentes materiales e insumos que se necesiten para la atención de nuestras clientas.
- Financieros: realización de préstamos para llevar a cabo el proyecto

Competencia

Nuestras competencias directas son:

Las IPS que se desempeñen a la atención de las gestantes

Actualmente estas empresas están ubicadas en la ciudad de Pereira casco urbano y se dedican a prestar atención de relajación a las mujeres gestantes, no se realizará como tal la atención clínica de la gestante.

Nuestro servicio requiere personal capacitado, directamente a la empresa con los profesionales y equipo necesario.

6.3.3 Análisis del macroambiente

Análisis de la situación actual de la competencia

Actualmente en la ciudad de Pereira se cuenta con varia IPS y clínicas que hace atención integral a la gestante, se realizó la matriz DOFA para analizar nuestra empresa.

Tabla 1. Matriz DOFA para el análisis del macroambiente

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia • Servicio de calidad para las clientas • Brindar relajación y confort 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar con la empresa • Adquisición de equipos • Bajo poder de negociación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa innovadora • Buscar alianzas estratégicas con las IPS. • Tener la empresa en una ciudad cerca a muchos municipios del departamento y fuera de él. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que se creen empresas con el mismo objetivo con mejor tecnología y a bajo precio.

Fuente: las autoras

Estrategias y Acciones DO

- Tener en cuenta la publicidad que incluya la inauguración del SPA.
- Presentación de portafolio de servicio
- Socializar los paquetes que ofrecemos.
- Realizar el tipo de actividades para dar a conocerlos.
- Elaboración un Plan de capacitación y actualización de conocimientos que incluya cronograma.
- Elaboración de los protocolos y guías de atención.

Estrategias y Acciones DA:

- Realizar el proceso selección de personal para la atención.
- Estudio del desarrollo del mercado en la región, teniendo en cuenta el precio, promoción y servicios.
- Actualización de la legislación y contar con asesoramiento pertinente.

Estrategias y Acciones FO:

- Constantemente revisar el proceso de calidad del servicio.
- Reorganizar el plan del servicio de calidad de acuerdo al manejo de la empresa.
- Elaboración de un análisis financiero mensual.
- vigilar los avances de la empresa con relación a la Misión, la visión y objetivos de la empresa.

Estrategias y Acciones FA:

- Buscar alianzas con las IPS que presten otros servicios de salud.
- Verificar el estado financiero y tecnológico de la empresa, para el desempeño de la empresa y su capacidad de pago.

6.3.4 Objetivos de mercadeo

- Analizar el mercado para dar cumplimiento con los servicios requeridos en el momento y los que se podrían prestar.
- Verificar si la ubicación de la empresa es agradable y segura para las clientas y para el personal que labore en nuestra empresa.
- Realizar estudios financieros que nos indique el costo para que la empresa funcione constantemente y los ingresos que esta produzca.
- Verificar las instalaciones del SPA que sean seguras, que tenga buena capacidad para la atención, que los empleados puedan realizar su trabajo con comodidad y así mejorar el estado financiero de la empresa.

6.3.5 Plan de medios

El SPA es una Institución actualmente para darse a conocer en la región del eje cafetero quien le ofrecerá servicios de confort y relajación a las mujeres en estado gestacional se ara por medio de paquetes promocionales, creación de página web, redes sociales, que nos será muy útil para la comercialización de nuestros servicios y donde se da a conocer las necesidades e inquietudes de las clientas.

Buscando estrategias de comercialización con las empresas del sector salud, donde se hace la atención integral a la gestante donde le ofrezcamos un agradable servicio con amabilidad, calidad, ayuda y educación a las clientas ingresen a la institución, sensibilizándolas sobre la protección en el embarazo y la tranquilidad que este debe llevar para que durante el embarazo sea agradable y se tengan menos complicaciones.

Medios y publicidad

Periódicos locales: los medios masivos y oportunos, fácil de que el público lector los adquiera.

Redes sociales: Es un medio audiovisual masivo, creativo y llega a casi todas las personas

Internet y Página Web: son medio que se puede utilizar para dirigirse a una parte del mercado, de gran popularidad y de fácil acceso a nivel empresarial, se emplearía este medio con la creación de un sitio web que nos facilite la búsqueda de nuestros servicios ya que se puede acceder de manera fácil.

Entrega de portafolio de servicio: se entregarán virtual o personal a través del acuerdo con el cliente de realizar una reunión.

Lanzamiento: se realizarán en la etapa de lanzamiento de nuestra empresa promociones para que las clientas se animen a iniciar a través de realizar paquetes a las empresas a menor costo.

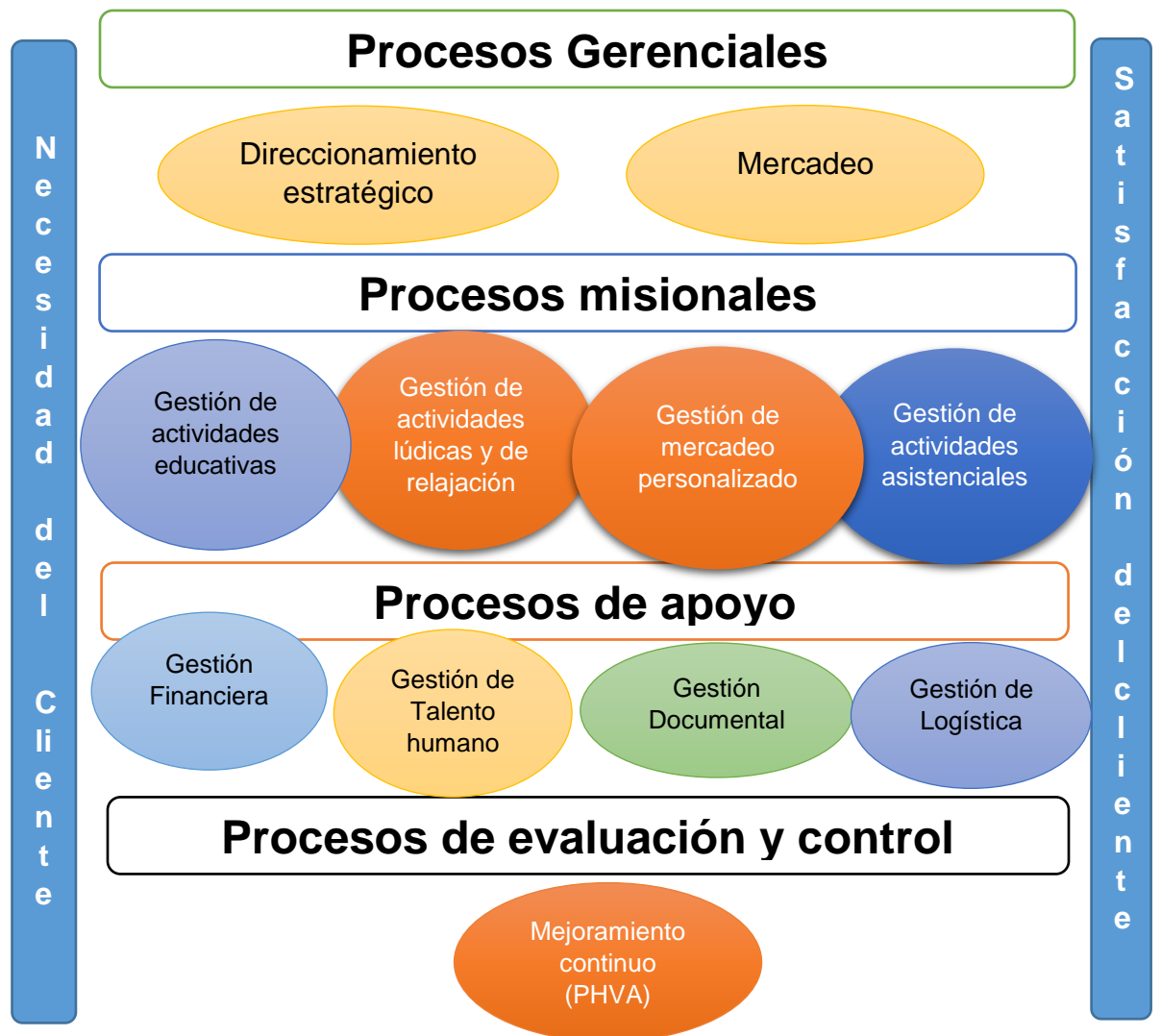
Estrategias

- Realizar alianzas con las IPS de la región.
- Buscar las bases de datos de las pacientes gestantes
- Realizar llamadas a las pacientes para ofrecerles nuestros servicios e invitarlas a que pasen una tarde agradable en el SPA.
- Crear la página web en internet que nos ayude a que las IPS de encontrarnos con facilidad y conocer nuestros servicios

6.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS DIVERSOS PROCESOS GERENCIALES AL INTERIOR DE LA IPS PANCITAS Y BEBÉS

6.4.1 Mapa de procesos unidad especializada en la preparación de maternas SPA pancitas y bebés

Cuadro 1. Mapa de Procesos



Fuente: las autoras

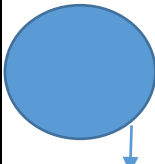
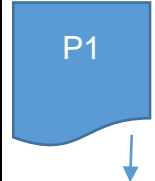
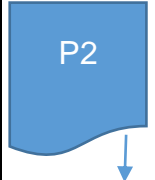
6.4.2 Direccionamiento estratégico

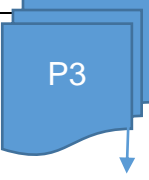
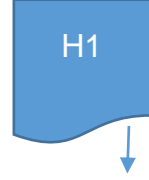


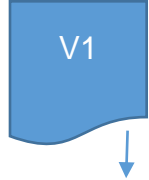
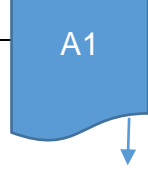
Objetivos: Crear una empresa exitosa con responsabilidad social.

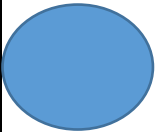
Responsable: Gerente de la institución prestadora de salud (IPS).

Apoyo: Coordinadores de áreas.

Cuadro 2. Matriz aplicada al direccionamiento estratégico de la IPS Pancitas y bebés

PHVA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UTILIDAD	TIEMPO	SITIO	METODOLOGIA
		Se requiere crear una plataforma estratégica de la IPS.					
Planear		Programar encuentro con gestores empresariales	gestores empresariales	Llegar acuerdos entre los dueños de la institución	Anual	Sala de juntas	Llamadas telefónicas, ya que el encuentro de alguna manera es obligatoria y se cuenta con pocas personas dolientes de este proceso.
		Logística (equipos tecnológicos, refrigerio, personal de apoyo y papelería)	gestores empresariales	Coordinar todos los eventos, con previa lista de chequeo de lo que se requiere en cada encuentro	Anual	Sala de juntas	El coordinador de la logística, realizara una lista de chequeo pre y pos- evento
			presupuestar		Tener conocimiento del		

			gestores empresariales	presupuesto de la empresa para un futuro, con el fin de articularlo con la plataforma estratégica.	Anual	Sala de juntas	del tema (contador), y aclarar dudas e inquietudes entre los dueños.
Hacer		Encuentro de gestores empresariales	gestores empresariales	Conocer las propuestas y respuestas de cada uno de los involucrados y llegar acuerdos avalados.	Anual	Sala de juntas	Realizar toma de asistencia, para verificar el cumplimiento de todos de dicho encuentro
		Socialización de idea de negocio	gestores empresariales	Para tenerlas presente cada una de las ideas, sin ser discriminados los involucrados.	Anual	Sala de juntas	Cada dueño de la institución manifestará y se tendrá en cuenta su idea de negocio, con la finalidad de llegar a un acuerdo y articular ideas. Se debe tener en cuenta las siguientes preguntas: que quiero hacer, que necesita el entorno, está copado el mercado, como voy a diferenciarme. Las 5 fuerzas de Porter. La estrategia y posicionamiento.
		Cuestionamiento de la plataforma estratégica	gestores empresariales	Estar conscientes de la institución la cual se está creando en cuanto a su futuro y su funcionamiento.	Anual	Sala de juntas	Bajo la metodología de preguntarnos y responder las siguientes preguntas: que es la empresa, para que la creas, para quien trabaja y como trabaja. Misión. Visión, valores, principios y política de calidad.
Verificar		Articulación de respuestas	gestores empresariales	Conocer cada idea, cada respuesta de cada dueño, para que todos tengan las mismas posibilidades.	Anual	Sala de juntas	Socialización de respuestas, articular y eliminar las que no sean pertinentes e innecesarias.
		Elaboración de la plataforma estratégica		Conocer cuál es la razón y que instrucciones, normas	Anual	Sala	Elaborar la plataforma estratégica con toda la información suministrada en este encuentro.

Actuar			gestores empresariales	se deben guiar en la institución		de juntas	
		Plataforma estratégica creada					

Fuente: las autoras

Indicador	Meta	rangos			Instrumento de medición
		Satisfactorio	Aceptable	Inaceptable	
Encuentros gestores empresariales	100%	100%	>90%	<70%	ÁCTAS
Plataforma E.	100%	100%	>90%	<70%	P.E

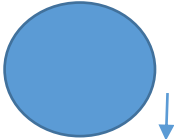


6.4.3 Mercadeo

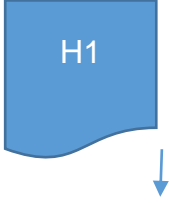


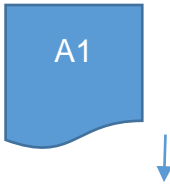

Objetivos: Comunicar el amplio portafolio de servicios de la IPS.

Responsable: Gerente de la institución prestadora de salud (IPS).

Apoyo: Coordinadores de áreas

Cuadro 3. Matriz de procesos de mercadeo al interior de la IPS Pancitas y bebés

PHVA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UTILIDAD	TIEMPO	SITIO	METODOLOGÍA
		Se requiere informar sobre los servicios de la IPS					
Planear		Convocar representantes de cada medio de comunicación	Gerente	Entre más medios de comunicación más van a llegar a los hogares la información de los servicios ofrecidos.	Trimestral	Sala de juntas	Hacer llegar la invitación a (la radio, televisión, periódico, etc.)
		Logística (equipos tecnológicos, refrigerio, personal de apoyo y papelería)	Gerente	Coordinar todos los eventos, con previa lista de chequeo de lo que se requiere en cada encuentro	Trimestral	Sala de juntas	El coordinador de la logística, realizara una lista de chequeo pre y pos-evento.

Hacer		Encuentro con los medios de comunicación	Gerente	Contar con todos los representantes de cada medio de comunicación, con la finalidad de no obviar ninguno. Y potencializar la información.	Trimestral	Sala de juntas	Realizar toma de asistencia, para verificar el cumplimiento de todos de dicho encuentro.
		Elaborar campañas publicitarias	Gerente y líderes de cada proceso	Contar con una sola información la cual se distribuirá y se propagará por cada medio de comunicación.	Trimestral	Sala de juntas	Se elabora una sola información las cuales se irán a entrevistas radiales, de televisión, comerciales educativos, folletos, volantes, pendones, pasacalles, pagina web.
Verificar		Encuestas	Gerente	Conocer el porcentaje de personas que recibieron y conocen la información de los servicios que ofrece la IPS.	Trimestral	IPS	Se realizará las encuestas relacionadas con la información que se elaboró con anterioridad a las personas que se encuentran en la IPS o en la ciudad.
Actuar		Análisis campañas publicitarias	Gerente	Conocer que tan efectivo es la propagación de la información para aumentar las ventas de la IPS.	Trimestral	Sala de juntas	Se tendrán en cuenta el número de citas, y los resultados de las encuestas.
		Se informa por todos los medios de comunicación los servicios de la IPS					

Fuente: Las autoras

Indicador	Meta	rangos			Instrumento de medición
		Satisfactorio	Aceptable	Inaceptable	
Encuentros con los representantes de los medios de comunicación	100%	100%	>90%	<70%	ÁCTAS
Campañas	100%	100%	>90%	<70%	Grabaciones, fotografías, volantes, pasacalles, pendones.

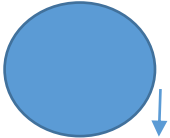


6.4.4 Gestión de actividades educativas


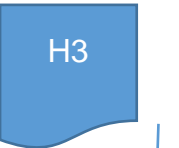
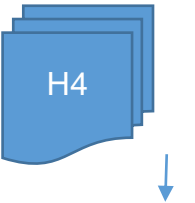
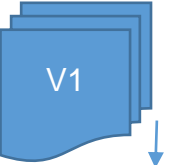
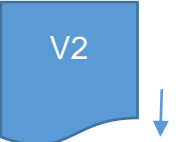
Objetivos: Brindar conocimientos en cada uno de los temas durante el cuidado prenatal.


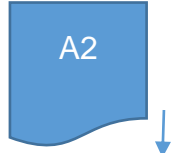
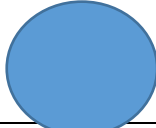
Responsable: Gerente de la institución prestadora de salud (IPS).

Apoyo: Coordinadores de áreas.

Cuadro 4. Matriz de procesos de gestión de actividades educativas de la IPS Pancitas y bebés

PHVA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UTILIDAD	TIEMPO	SITIO	METODOLOGÍA
		Se requiere brindar educación a los clientes de la IPS.					
Planear		Revisar agendas y realizar convocatoria	Personal asistencial	Consentimiento de los clientes para el día que debe asistir a recibir nuevos conocimientos.	semanal	Auditorio	Revisión de agenda creada en medio magnético, realizar llamadas telefónicas y envió de invitaciones a domicilio.
		Capacitaciones	Personal asistencial	Que tantas capacitaciones se están realizando, nos indicara el comportamiento de ventas del servicio. Y sirve para el fortalecimiento del conocimiento de los clientes.	semanal	Auditorio	El personal de salud, dirigido por un profesional realiza educación en diferentes temas relacionado con la etapa prenatal.

Hacer		Charlas educativas	Personal asistencial	Que tantas capacitaciones se están realizando, nos indicara el comportamiento de ventas del servicio. Y sirve para el fortalecimiento del conocimiento de los clientes.	semanal	Auditorio	El personal de salud, dirigido por un profesional realiza educación en diferentes temas relacionado con la etapa prenatal.
		Asesorías educativas y psicológica	Personal asistencial	Se fortalece y se genera conocimiento a los clientes en cuanto a conocer sus habilidades en su entorno y en su etapa prenatal.	semanal	Auditorio	El personal de salud, dirigido por un profesional en este caso psicólogo, realiza educación en diferentes temas relacionado con la etapa prenatal.
		Asesoría de alimentación sana.	Personal asistencial	Se fortalece y se genera conocimiento a los clientes en cuanto a conocer su adecuada alimentación en su etapa prenatal.	semanal	Auditorio	El personal de salud, dirigido por un profesional en este caso nutricionista, realiza educación en diferentes temas relacionado con la etapa prenatal.
Verificar		Evidencias fotográficas	Personal asistencial	Garantiza la ejecución de cada charla o capacitación programada.	semanal	Auditorio	Llevar carpetas de evidencias fotográficas de cada proceso que se lleve a cabo.
		Encuestas de conocimiento	Personal asistencial	Conocer el nivel de conocimiento de cada cliente, y que tan efectiva han sido las metodologías del profesional.	semanal	Auditorio	Realizar las encuestas al finalizar cada actividad.

Actuar		Evaluación de resultados	Personal asistencial	Medir los niveles de conocimiento en cuanto a la educación brindada.	semanal	Auditorio	De las encuestas, realizar gráficos representativos, donde se evalué el comportamiento de la educación.
		Acciones correctivas	Personal asistencial	Mejorar el servicio de la educación brindada a los clientes	semanal	Auditorio	Los gráficos mostrarán el comportamiento del grado de educación, y se determinará que tan efectiva es la metodología que se está utilizando para cada educación, y si se encuentran falencias se debe generar cambio de metodología.
		Los clientes de la IPS, se sienten satisfechas con la educación recibida.					.

Fuente: las autoras

Indicador	Meta	rangos			Instrumento de medición
		Satisfactorio	Aceptable	Inaceptable	
Capacitaciones	100%	100%	>90%	<70%	Asistencia
Charlas educativas	100%	100%	>90%	<70%	Asistencia
Satisfacción de las clientes	100%	100%	>90%	<70%	Encuestas

6.4.5 Gestión de actividades lúdicas y de relajación




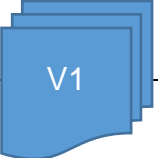
Objetivos: Brindar espacios de recreación y confort.


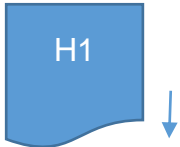
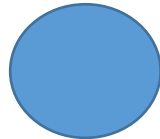
Motivar a las participantes a través de la lúdica para que se obtenga una relajación efectiva.

Responsable: Gerente de la institución prestadora de salud (IPS), coordinadores de área.

Apoyo: Coordinadores de áreas.

Cuadro 5. Matriz de procesos de gestión de actividades lúdicas y de relajación en la IPS Pancitas y bebés

PHVA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UTILIDAD	TIEMPO	SITIO	METODOLOGÍA
		Se requiere realizar actividades de relajación para la cliente de la IPS.					
Planear		Spa	Coordinadores del programa	Realizar actividades que permitan romper con viejas y malas costumbres y siembren en cada participante la cultura de relajación	Enero y diciembre	Baños de luna jacuzzi	Diseñar una metodología de aprendizaje lúdica, que permita que el personal se involucre con los objetivos de la organización.
Hacer		Hacer masajes de relajación, chocolaterapiayoga materno, Pilates, musicoterapia	Líderes y coordinador de cada proceso	Elevar su nivel de satisfacción a las clientes, de ahí emerge la necesidad de implementar actividades relajantes	Bimensual (febrero, abril, junio, agosto, octubre diciembre)	Salón de SPA	son procesos que requieren de esfuerzo y dedicación
VERIFICAR		Satisfacción del cliente	Líderes y coordinador de cada proceso	Evidenciar síntomas negativos de parte de las gestantes involucradas como el	Bimensual (febrero, abril, junio, agosto,	Sala de juntas	Logra mostrar a través de una comparación las etapas que sufre el

				temor, el autobloqueo y la resistencia al cambio, que impiden el avance en el desarrollo del programa	octubre diciembre)		proceso a la implementación de un manera entretenida.
Actuar		Evaluación de resultados, Acciones correctivas	Gerente, Líderes y coordinador de cada proceso	Al final de cada actividad se entablará un dialogo de retroalimentación con las gestantes.	Bimensual (febrero, abril, junio, agosto, octubre diciembre)	Sala de SPA	Realizar plan de acción, elaborado por todo el personal en cabeza del gerente de la institución.
		Generar un cambio de mentalidad en las personas encargadas de conducir y ejecutar estos procesos, a través de la utilización de un lenguaje más sencillo que logra romper sentimientos de temor, involucrar a todo el personal en el proceso, motivar y educar sobre la cultura de relajación.					

Fuente: las autoras

Indicador	Meta	rangos			Instrumento de medición
		Satisfactorio	Aceptable	Inaceptable	

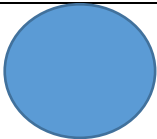


Actividades realizadas	100%	100%	>90%	<70%	Lista de asistencia
Verificación del ambiente	100%	100%	>90%	<70%	Reunión
Socialización de la actividad	100%	100%	>90%	<70%	Lista de chequeo
Satisfacción de las clientes	100%	100%	>90%	<70%	encuesta

6.4.6 Gestión de mercadeo personalizado


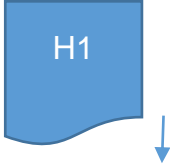

Objetivos: Adquirir espacios de venta y publicidad.

Responsable: Gerente de la institución prestadora de salud (IPS).

Apoyo: Coordinador de mercadeo.

PHVA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UTILIDAD	TIEMPO	SITIO	METODOLOGÍA
		Se requiere realizar selección del talento humano de la IPS.					
Planear		Gestión de la Relación con el Cliente y el análisis del mercado	Gerente, coordinador de mercadeo	aprovechar todos los datos disponibles que nos genera nuestras clientes	Enero y diciembre	Sala de juntas	cada mensaje publicitario está dirigido exclusivamente a las necesidades de nuestros clientes
Hacer		Entrevistas de trabajo Seleccionar el personal	Gerente	Búsqueda del personal a desarrollar dicha actividad	enero	Oficina de Gerencia	Identificar que personal está más identificado con la población



Verificar		Análisis de la Hoja de vida	Gerente	Verificar los datos consignados en la hoja de vida del personal seleccionado	enero	Sala de juntas	Contratar la persona más adherente a la actividad.
Actuar		Contratación	Gerente	Buscar que esta persona innovadora será	enero	Sala de ventas	Realizar campañas de venta para lograr las metas propuestas
		Se realizó la selección del personal quien se encargara de la parte de mercadeo					

Fuente: las autoras

Indicador	Meta	rangos			Instrumento de medición
		Satisfactorio	Aceptable	Inaceptable	
Cargo a desempeñar	100%	100%	>90%	<70%	actas
Selección del personal	100%	100%	>90%	<70%	convocatoria
Actividad a realizar	100%	100%	>90%	<70%	acta

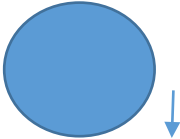


6.4.7 Gestión de actividades asistenciales

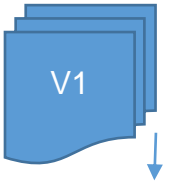
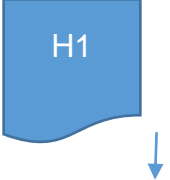
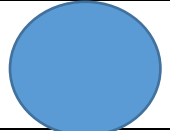
Objetivos: Ofrecer un portafolio de servicios aceptable y oportuno

Responsable: Gerente de la institución prestadora de salud (IPS), coordinador de mercadeo.

Apoyo: Coordinadores de mercadeo

Cuadro 6. Matriz de procesos de actividades asistenciales en la IPS Pancitas y bebés

PHVA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UTILIDAD	TIEMPO	SITIO	METODOLOGÍA
		Se requiere realizar un plan de manejo a la oportunidad de la IPS.					
Planear		Agendar citas a nuestros clientes	Coordinador de mercadeo	Para recordarle la cita a cada cliente y lograr su asistencia oportuna	Enero a diciembre	Oficina de mercadeo	Utilizar base de datos de nuestros clientes y programar citas telefónicas
Hacer		Definir programa de actividades	Líderes y coordinador de cada proceso	Programación de las actividades que serán realizadas para cada cliente y actividades grupales.	Bimensual (febrero, abril, junio, agosto, octubre diciembre)	Sala de juntas	Informe por escrito socializado y suministrado a todo el personal que realizara la actividad.

Verificar		Asistencia a citas Cancelación de citas	coordinador de cada proceso	Tener en cuenta la hora asignada a cada cliente y su atención oportuna	Bimensual (febrero, abril, junio, agosto, octubre diciembre)	oficina	Realizar llamadas a cada paciente recordándole su cita
Actuar		Evaluación de resultados Acciones correctivas	Gerente, líderes y coordinador de cada proceso	Si se presenta alguna falencia identificar fallas evidentes	Bimensual (febrero, abril, junio, agosto, octubre diciembre)	Sala de juntas	Realizar plan de acción, elaborado por todo el personal en cabeza del gerente de la institución.
		Se realizó el plan de llamadas a las clientas					

Fuente: las autoras

Indicador	Meta	rangos			Instrumento de medición
		Satisfactorio	Aceptable	Inaceptable	
Realizar base de datos	100%	100%	>90%	<70%	ÁCTAS
Llamadas a las paciente	100%	100%	>90%	<70%	Base de datos

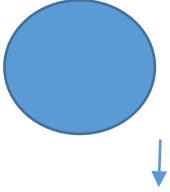
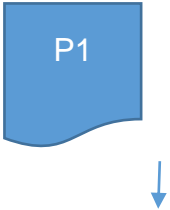

6.4.8 Gestión financiera



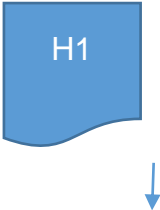

Objetivos: Optimizar recursos para fortalecer el desempeño de la empresa

Responsable: Gerente de la institución prestadora de salud (IPS) y Contador

Apoyo: Coordinadores de áreas

Cuadro 7. Matriz de procesos de gestión financiera en la IPS Pancitas y bebés

PHVA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UTILIDAD	TIEMPO	SITIO	METODOLOGÍA
		Se requiere realizar un plan de manejo para la utilización de los recursos de la IPS.					
Planear		Elaborar presupuesto	Gerente y Contador	Tomar buenas decisiones, orientadas a convertir los recursos disponibles en recursos productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo al mismo tiempo el despliegue de los objetivos estratégicos de la empresa.	Enero y diciembre	Sala de juntas	Análisis y verificación del estado financiero de la empresa para construir el programa de presupuesto para el manejo de cada área
Hacer		Estudio financiero	Gerente, contador	Promover y motivar las buenas prácticas en el uso de los	enero	Sala de	La gestión financiera de la

		Análisis de la viabilidad de la inversión		recursos empresariales.		juntas	empresa es un flujo continuo de decisiones y cada mejora, por pequeña que sea, puede fortalecer significativamente el desempeño general de la empresa.
Verificar		Registros contables Nomina proveedores	coordinador de cada proceso	Mantener la información de gastos, utilidades y personal activo de la empresa	mensual	oficina de talento humano	Generar bases de datos con la información del personal, flujos de caja que genera la empresa.
Actuar		Evaluar estado financiero	contador	Verificar la rentabilidad de la empresa y su autofuncionamiento	mensual	Oficina contable	Verificar el buen uso de los recursos financieros de la empresa y que sus utilidades sean mayores que los gastos requeridos
		Se realizó un plan para el manejo adecuado del presupuesto					

		para que la IPS funciones con sus propios recursos					
--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: las autoras

Indicador	Meta	rangos			Instrumento de medición
		Satisfactorio	Aceptable	Inaceptable	
Elaboración del presupuesto	100%	100%	>90%	<70%	Medios contables
Delegar presupuesto a cada área	100%	100%	>90%	<70%	RUBRO
Educación sobre el manejo de los recursos de la IPS	100%	100%	>90%	<70%	OFICIOS

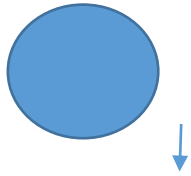

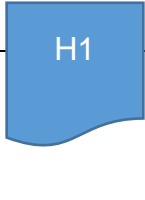
6.4.9 Gestión del talento humano

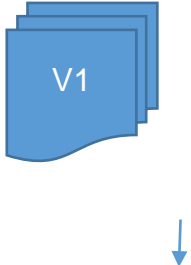
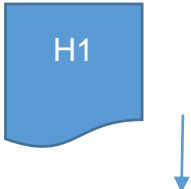
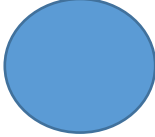
Objetivo: Crear y mantener un grupo humano capacitado, eficiente y responsable dando cumplimiento a la plataforma estratégica de la empresa alcanzando metas organizacionales, profesionales e individuales, proporcionando mecanismos de motivación y productividad.

Responsable: Gerente general.

Apoyo: Área de recursos humanos.

Cuadro 8. Matriz de procesos de gestión del talento humano en la IPS SPA Pancitas y bebés

PHVA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UTILIDAD	TIEMPO	SITIO	METODOLOGIA
		Determinar la cantidad de personal necesario y Contratar a quienes cumplan con el perfil y las competencias necesarias para cada cargo.					
PLANEAR		Realizar una convocatoria de oferta laboral.	Gerente Y departamento de talento humano	Selección de candidatos a laborar.	Enero.	Sala de juntas.	Análisis de hojas de vida, evaluación de conocimientos y contratación.
HACER		Entrevista, Pruebas psicotécnicas e Inducción.	Coordinador del departamento de talento humano y Coordinador	Evaluar a cada candidato en conocimiento y expectativas, Integrar al personal a	Enero (Nueva contratación fuera de la	Sala de juntas y Área de cada	Entrevista, evaluación y Capacitación de manual de

			De cada proceso.	cada uno de los procesos dentro de la empresa, su normatividad, desempeño y objetivos.	nómina establecida)	proceso.	funciones, sistema y definición de cargo.
VERIFICAR		Análisis detallado de la información suministrada en cada hoja de vida.	Coordinador del departamento de talento humano.	Profundizar en aspectos legales, de conocimiento y de experiencia laboral.	Enero (Momento del contrato).	Sala de juntas	Verificación de documentación en su legalidad y existencia, llamadas telefónicas a instituciones educativas y empresariales para consultas y comprobación de información.
ACTUAR		Comité de auditoría para el proceso de selección	Auditor	Identificar los errores En la selección de personal y mejorar las condiciones de contratación	Enero (en cada momento de contratación)	Sala de juntas	Realizar evaluación de cada hoja de vida seleccionada y verificar su contenido.
		Contratación y selección					

Fuente: las autoras

INDICADOR DEFINIDO	META A LOGRAR	RANGOS			INSTRUMENTO DE MEDICION
		SATISFACTORIO	ACEPTABLE	INACEPTABLE	
Productividad	100%	100%	>90%	<70%	Cumplimiento de metas
Satisfacción del cliente	100%	100%	>90%	<70%	Encuesta de satisfacción
Mejora continua	100%	100%	>90%	<70%	Lista de chequeo

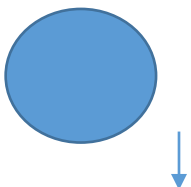
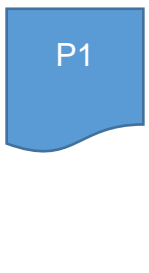

6.4.10 Gestión documental

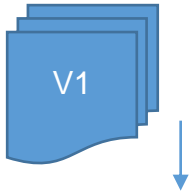

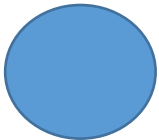
Objetivo: Conservar y estandarizar toda la información de la empresa en un sistema seguro, accediendo de forma rápida a todos sus archivos y documentación.

Responsable: Ingeniero (a) de sistemas.

Apoyo: Área de sistemas.

Cuadro 9. Matriz de procesos de gestión documental al interior de la IPS SPA Pancitas y bebés

PHVA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UTILIDAD	TIEMPO	SITIO	METODOLOGÍA
		Implementar un software seguro, aplicando el correcto manejo y custodia de la información de cada paciente suministrada a la empresa.					
PLANEAR		Administrar un flujo de documentos, datos e información en un sistema electrónico rápido y seguro.	Gerente e ingeniero (a) de sistemas	Facilitar el almacenamiento rápido cada uno de los documentos y disminuir el uso de papel.	Enero.	Sala de sistemas	Implementación de nuevas tecnologías.
HACER		Instalación y configuración del software en cada uno de los equipos de la empresa	Ingeniero (a) de sistemas	Digitalizar toda la información suministrada a la empresa facilitando el ingreso a cada archivo y documento.	Enero	Sala de sistemas	Capacitación del manejo del sistema Y pruebas piloto.

VERIFICAR		Evaluación del software en la generación de datos, documentos y almacenamiento de archivos	Ingeniero (a) de sistemas	Facilitar la búsqueda de cualquier información, permitiendo toma de decisiones oportunas.	Enero	Sala de sistemas	Formular la política de información.
ACTUAR		Verificar la configuración del software y su seguridad	Ingeniero (a) de sistemas y auditor	Evaluar la veracidad de la información suministrada por los profesionales al sistema	Enero	Sala de sistemas	Auditoria de todos los documentos, datos y archivos generados por la empresa.
		Contratación y selección					

Fuentes: las autoras

INDICADOR DEFINIDO	META A LOGRAR	RANGOS			INSTRUMENTO DE MEDICION
		SATISFACTORIO	ACEPTABLE	INACEPTABLE	

Eficiencia	100%	100%	>90%	<70%	Cronograma de transferencias documentales
Eficiencia	100%	100%	>90%	<70%	Archivo de respuesta a solicitudes
Eficiencia	100%	100%	>90%	<70%	oficios

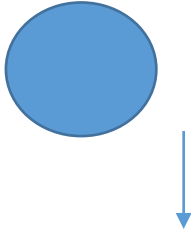


6.4.11 Gestión de logística

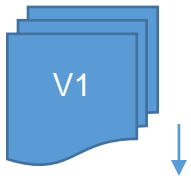
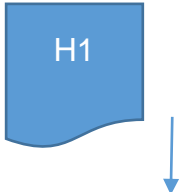
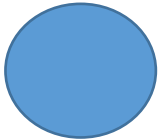
Objetivo: Gestionar de manera eficiente herramientas y estrategias para que cada proceso de la empresa cumpla las metas establecidas.

Responsable: Coordinador de logística.

Apoyo: Comité logístico.

Cuadro 10. Matriz de procesos de gestión logística en la IPS SPA Pancitas y bebés

PHVA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UTILIDAD	TIEMPO	SITIO	METODOLOGÍA
		Evaluar el desempeño y resultados de los procesos empresariales, desarrollando habilidades para el cumplimiento oportuno de las metas					
PLANEAR		Crear un comité de logística	Gerente, comité y coordinador de logística	Desarrollar estrategias para el cumplimiento oportuno de nuestros servicios.	Enero.	Oficina de logística	Realizar cronograma de actividades para abastecer de forma oportuna el recurso que se necesita.
HACER		Selección de representantes para el comité logístico y creación de cronograma empresarial.	comité y coordinador de logística	Definir fechas para cada actividad, sitio y personal	Enero (se realizara cada mes)	Oficina de logística	Cronograma y calendario de actividades.

VERIFICAR		Auditorías de calidad.	Coordinador de logística.	Dar seguimiento al cumplimiento a cada una de las actividades del cronograma.	Enero mes de inicio (Diario).	Oficina De logística.	Evaluación de cumplimiento de metas.
ACTUAR		Comité de auditoría y logístico.	Auditor y coordinador de logístico.	Identificar las no conformidades que llevaron al no cumplimiento del cronograma.	Enero mes de inicio (Se realizara trimestral).	Oficina De logística.	Evaluar los resultados de indicadores.
		Cronograma y calendario mensual					

Fuente: las autoras

INDICADOR DEFINIDO	META A LOGRAR	RANGOS			INSTRUMENTO DE MEDICION
		SATISFACTORIO	ACEPTABLE	INACEPTABLE	
Productividad	100%	100%	>90%	<70%	Almacén

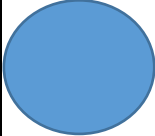
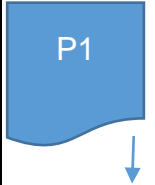
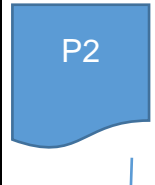

Utilización	100%	100%	>90%	<70%	Inventarios
Rendimiento	100%	100%	>90%	<70%	Metas

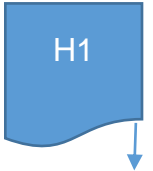


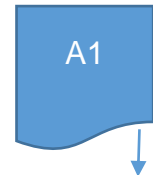
6.4.12 Mejoramiento continuo (PHVA)


Objetivos: Realizar seguimiento a cada uno de los procesos de la IPS.

Responsable: Gerente de la institución prestadora de salud (IPS).

Apoyo: Coordinadores de áreas.

PHVA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	UTILIDAD	TIEMPO	SITIO	METODOLOGIA
		Se requiere realizar seguimiento de todos los procesos de la IPS.					
Planear		Convocatoria de los líderes de los procesos	Gerente	Cada líder debe tener un compromiso institucional para agendarse el día que se llevara el encuentro	Trimestral	Sala de juntas	El jefe de la institución hará envió de oficios, con la finalidad de que sea obligatorio la asistencia de cada uno de ellos.
		Caracterización de procesos	Líderes y coordinador de cada proceso	Para priorizar los procesos que generen mayor impacto a la institución.	Trimestral	Sala de juntas	Se hará un listado de procesos los cuales cuente la institución, y de allí definir y designarle un porcentaje a cada proceso, según su importancia.
		Logística (equipos tecnológicos, refrigerio, personal de apoyo y	Gerente	Coordinar todos los eventos, con previa lista de chequeo de lo que se requiere en cada encuentro	Trimestral	Sala de juntas	El coordinador de la logística, realizara una lista de chequeo pre y pos- evento.

		papelería)					
Hacer		Encuentro con los líderes de cada proceso	Líderes y coordinador de cada proceso	Contar con todos los líderes de cada proceso, con la finalidad de no obviar ninguno.	Trimestral	Sala de juntas	Realizar toma de asistencia, para verificar el cumplimiento de todos de dicho encuentro.
		Presentación de informes de cada proceso	Líderes y coordinador de cada proceso	Conocer la situación actual de la institución.	Trimestral	Sala de juntas	Cada líder del proceso socializara, y dará informe ante la junta anexando un informe escrito que se utilice como evidencia.
Verificar		Resultados de indicadores	Líderes y coordinador de cada proceso	Los datos que se suministren al finalizar servirán para determinar su intervención inmediata. También sirven para visualizar el comportamiento del indicador.	Trimestral	Sala de juntas	Aplicar cada indicador, según la ficha del indicador.
Actuar		Análisis	Gerente	Nos indicara de manera más detallada, la manera de actuar ante x situación.	Trimestral	Sala de juntas	El análisis se sacara de acuerdo a los resultados del indicador.

		plan de mejoramiento	Gerente y Líderes de cada proceso	Solucionar o minimizar riesgos que presente la institución.	Trimestral	Sala de juntas	Aplicar el PHVA, con estricto seguimiento por el jefe de la institución.

Fuentes: las autoras

Indicador	Meta	rangos			Instrumento de medición
		Satisfactorio	Aceptable	Inaceptable	
Encuentros con los líderes de los procesos	100%	100%	>90%	<70%	ÁCTAS
Planes de mejoramiento	100%	100%	>90%	<70%	PLANES

6.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA IPS SPA PANCITAS Y BEBÉS

El Talento Humano es, sin duda, uno de los elementos de mayor importancia en las organizaciones empresariales, ya que a través de este se realizan los procesos internos y externos de la organización, para que esta funcione de forma correcta y se consiga la estabilidad en la compañía.

En este contexto, a continuación se esboza cada uno de los componentes el talento humano de la IPS SPA Pancitas y bebés, identificando roles, funciones y número de personas necesarias para la consolidación de una empresa funcional, que brinde servicios con calidad humana y profesional.

6.5.1 Perfiles de cargo

Se requiere del siguiente personal profesional y técnico para la apertura y posterior funcionamiento de la IPS SPA Pancitas y bebés en la ciudad de Pereira:

Cuadro 11. Perfiles de cargo de la IPS SPA Pancitas y bebés

Cargo y tipo de contratación	Función	Número de personas
<p>1. Administrativos: Gerente (Contrato de trabajo a término fijo)</p>	<p>Dirigir y administrar cada uno de los recursos de la unidad especializada en la preparación de maternas para cumplir los objetivos de la empresa.</p>	<p>1</p>
<p>2. Operativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditor legal • Coordinador general <p>(Contrato de trabajo a término fijo)</p>	<p>Revisar toda la documentación legal y administrativa relacionada en cada área de la empresa.</p>	<p>1</p>
<p>Contador (Prestación de servicios)</p>	<p>Manejar toda la parte contable y operatividad financiera de la empresa.</p>	<p>1</p>
<p>Secretaria (Contrato de trabajo a término fijo)</p>	<p>Llevará la agenda de los pacientes, recibirá correspondencia, ordenara cada uno de los documentos físicos y digitales.</p>	<p>1</p>
<p>Ingeniero de sistemas (Contrato de mantenimiento)</p>	<p>Llevará la parte operativa, creativa y dinámica de la información digital, con la creación de software y los puntos informáticos de la empresa.</p>	<p>1</p>
<p>3. De producción: Enfermera profesional (Contrato de trabajo a</p>	<p>Líder de los procesos</p>	<p>1</p>

término fijo)		
Masajista (Contrato de trabajo a término fijo)	Encargada del área de estética integral de la empresa, coordinara los procesos de belleza y relajación del SPA pancitas y bebés.	2
Nutricionista (por evento)	Educadora de hábitos y estilos de vida saludable a cada una de las pacientes durante su proceso de maternidad, incluyendo su familia.	1
Psicóloga (por evento)	Orienta y estimula a la futura mamá preparando su mente y su cuerpo para la maternidad; en el padre crear un vínculo afectivo con su hijo y a la familia como la base fundamental de compañía y amor.	1
Instructor de Pilates y yoga (por evento)	Trabajar ejercicios de relación y estiramiento, mejorar los niveles emocionales, la flexibilidad y fuerza de todo el cuerpo de la futura mama.	2

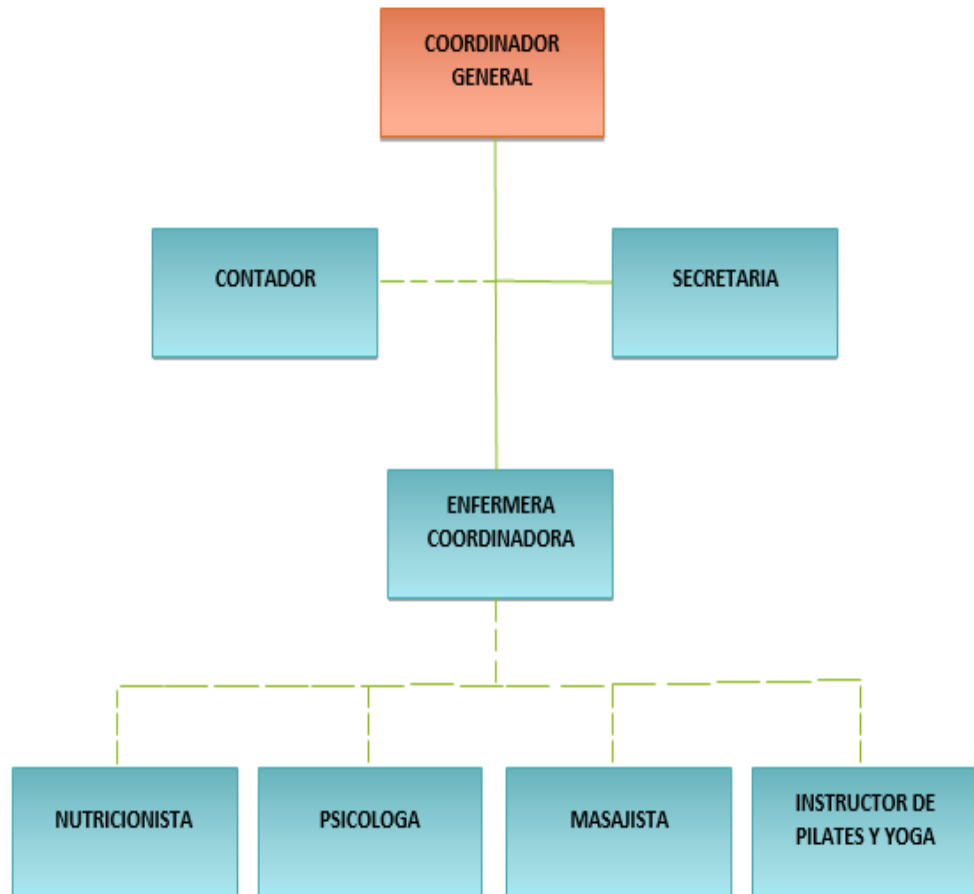
Fuente: las autoras

6.5.2 Estructura organizacional de la IPS SPA Pancitas y bebés

Como se mencionó durante el marco conceptual, la estructura organizacional es la carta de navegación para que una empresa consiga sus metas y objetivos. En el contexto de la Gerencia en instituciones de salud, una debida estructura organizacional se traduce en el desarrollo funcional y eficaz de los procesos administrativos, operativos y de función, así como de los roles que permitirán dichos procesos. Para el caso particular de la IPS SPA Pancitas y bebés, hay una estructura organizacional jerarquizada que permite dinamizar las funciones y servicios de la institución (ver Figura 9).

Figura 9. Organigrama de la IPS SPA Pancitas y bebés

Fue
nte:
las
auto
ras



6.6 PLAN FINANCIERO PARA LA CONFORMACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA IPS SPA PANCITAS Y BEBÉS

A continuación, se discriminan los costos implicados en la conformación y el funcionamiento de la IPS de atención complementaria para gestantes. Se puntualizan todos los elementos de estructura, organización, talento humano, entre otros, y luego se señalan las proyecciones de ingresos y egresos de la IPS, para así determinar la viabilidad del proyecto.

6.6.1 Talento humano

Tabla 2. Costo del talento humano IPS Pancitas y bebés

Cargo	Salario/honorarios	Costo	N. De cargos	Costo total
Gerente	\$ 3.500.000	\$ 5.470.770	1	\$ 5.470.770
Secretaria	\$ 900.000	\$ 1.522.851	1	\$ 1.522.851
Enfermera jefe	\$ 1.800.000	\$ 2.865.348	1	\$ 2.865.348
Contador	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000
Masajista	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000
Nutricionista	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	1	\$ 1.800.000
Psicólogo	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000
Instructor de yoga y pilates	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000
			COSTO TOTAL DEL TALENTO HUMANO	\$ 17.558.969

6.6.2 Materiales y suministros

Tabla 3. Costo de materiales y suministros de la IPS SPA Pancitas y bebés en pesos

ELEMENTO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	COSTO inicial
Colchonetas	30000	10	\$ 300.000
Balones	30000	10	\$ 300.000
Sábanas	20000	10	\$ 200.000
toallas	35000	10	\$ 350.000
Almohadas	50000	5	\$ 250.000
Blusas de bioseguridad	40000	5	\$ 200.000
Basurero rojo	15000	5	\$ 75.000
Basurero verde	15000	5	\$ 75.000
Basurero gris	15000	5	\$ 75.000
Recipiente para la ropa	10000	2	\$ 20.000
Recipiente para el chocolate	3000	5	\$ 15.000
		TOTAL	\$ 1.860.000

Continua Tabla 3

ELEMENTO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	COSTO MENSUAL
Chocolate	6000	4	\$ 24.000
Toallas desechables	2000	10	\$ 20.000
Papel higiénico	1000	10	\$ 10.000
Jabón quirúrgico 1000 cc	12000	2	\$ 24.000
Alcohol glicerinado	5000	10	\$ 50.000
crema	20000	5	\$ 100.000
guantes	12000	12	\$ 144.000
Batas desechables	7000	6	\$ 42.000
Tapabocas	10000	1	\$ 10.000
Porrón de agua	6500	1	\$ 6.500
Bolsas rojas	3000	5	\$ 15.000
Bolsas verde	3000	5	\$ 15.000
Bolsas gris	3000	5	\$ 15.000
Vasos desechables 7 onzas	2500	20	\$ 50.000
TOTAL			\$ 525.500

Escobas	2000	2	\$ 4.000
Trapeadores	5000	2	\$ 10.000
Recogedor	5000	2	\$ 10.000
Desinfectante	4500	5	\$ 22.500
Detergente	8000	4	\$ 32.000
TOTAL			\$ 78.500

TOTAL	
\$ 2.464.000	

6.6.3 Bienes y muebles

Tabla 4. Lista de costos en pesos de los bienes y muebles de la IPS SPA Pancitas y bebés

MUEBLE	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	COSTO inicial
Escritorios	300.000	7	\$ 2.100.000
Estanterías	250.000	10	\$ 2.500.000
mesa de juntas	480.000	1	\$ 480.000
sillas individuales	40.000	20	\$ 800.000
Tándem (sala de espera)	365.000	5	\$ 1.825.000
Lockers	550.000	5	\$ 2.750.000
sillas individuales	40.000	20	\$ 800.000
Camillas para masajes	250.000	5	\$ 1.250.000
TOTAL			\$ 12.505.000
DEPRECIACIÓN			\$ 104.208

6.6.4 Equipos

Tabla 5. Lista de costo de equipos para la IPS SPA Pancitas y bebés

EQUIPO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Computadores de mesa	1.500.000	5	\$ 7.500.000
Portátiles	900.000	2	\$ 1.800.000
Video beam	1.700.000	1	\$ 1.700.000
Pantalla	690.000	1	\$ 690.000
Impresoras	700.000	6	\$ 4.200.000
Televisores	1.100.000	1	\$ 1.100.000
Equipos de oficina...	500.000	1	\$ 500.000
Equipos de Spa...	500.000	1	\$ 500.000
TOTAL			\$ 17.990.000
DEPRECIACIÓN			\$ 299.833

6.6.5 Elementos

Tabla 6. Lista de costo de los elementos para el funcionamiento de la IPS SPA Pancitas y bebés

ELEMENTO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	COSTO MENSUAL
Calculadora	10.000	3	\$ 30.000
Teléfonos	35.000	11	\$ 385.000
Perforadora	8.000	6	\$ 48.000
Cosedora	10.000	6	\$ 60.000
Saca Ganchos	3.000	6	\$ 18.000
Reglas	1.000	6	\$ 6.000
Taja lápiz	800	6	\$ 4.800
		TOTAL	\$ 551.800

6.6.6 Adecuaciones

Tabla 7. Lista de adecuaciones con costo para el funcionamiento de la IPS SPA Pancitas y bebés

ADECUACIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	COSTO MENSUAL
Jacuzzi	2	2.600.00	\$ 5.200.000
Divisiones modulares	5	1.000.000	\$ 5.000.000
Adecuaciones de baños	4	1.500.000	\$ 6.000.000
		TOTAL	\$ 16.200.000

6.6.7 Gastos generales

Tabla 8. Gastos generales de la IPS SPA Pancitas y bebés

GASTO	COSTO MENSUAL
Arriendo	\$ 700.000
Servicios públicos	\$ 350.000
Telefonía más internet	\$ 200.000
Pagos financieros- deuda	\$ 2.500.000
TOTAL	\$ 3.750.000

6.6.8. Gastos de lanzamiento

Tabla 9. Lista de gastos de lanzamiento de la IPS SPA Pancitas y bebés

GASTO	CANTIDAD	COSTO	COSTO TOTAL
Tarjetas presentación por 100 unidades	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Alquiles de manteles mesas y sillas	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Cena	15	\$ 7.000	\$ 105.000
			\$ 275.000

6.7 VIABILIDAD FINANCIERA DE LA IPS SPA PANCITAS Y BEBÉS, RESPECTO A INGRESOS Y EGRESOS

6.7.1 Presupuesto de inversión

Figura 10. Presupuesto de inversión de la IPS SPA Pancitas y bebés

Presupuesto de inversión	
Inmuebles y adecuaciones	\$ 16.200.000
Muebles	\$ 12.505.000
Equipos	\$ 17.990.000
TOTAL	\$ 46.695.000

6.7.2 Presupuesto de inversión mensual

Figura 11. Presupuesto de inversión mensual para el funcionamiento de la IPS SPA Pancitas y bebés

Presupuesto de funcionamiento (mensual)		
Talento humano		\$ 17.558.969
Materiales		\$ 2.464.000
Gastos generales	Depreciaciones	\$ 299.833
	gastos	\$ 3.750.000
TOTAL		\$ 24.072.802

Capital de trabajo	Inversión inicial más los primeros meses	
	Respaldo	
	Inversión inicial , equipos, muebles, yacuzzi	
	Perdidas de los primeros meses	
	b6 a d6	
	84 millones	
Capital de trabajo	\$	83.692.887

6.7.3 Cálculo de ingresos por Programas

6.7.3.1 Programa de Yoga y Pilates

Tabla 10. Cálculo de ingresos por Programa de Yoga y Pilates de la IPS SPA Pancitas y bebés

MES	No. ACTIVIDADES MES	VALOR INGRESO
1	18	\$ 352.000,00
2	53	\$ 1.056.000,00
3	88	\$ 1.760.000,00
4	123	\$ 2.464.000,00
5	158	\$ 3.168.000,00
6	176	\$ 3.520.000,00
7	176	\$ 3.520.000,00
8	176	\$ 3.520.000,00
9	176	\$ 3.520.000,00
10	176	\$ 3.520.000,00
11	176	\$ 3.520.000,00
12	176	\$ 3.520.000,00
13	176	\$ 3.520.000,00
14	176	\$ 3.520.000,00
15	176	\$ 3.520.000,00
16	176	\$ 3.520.000,00
17	176	\$ 3.520.000,00
18	176	\$ 3.520.000,00
19	176	\$ 3.520.000,00
20	176	\$ 3.520.000,00
21	176	\$ 3.520.000,00
22	176	\$ 3.520.000,00
23	176	\$ 3.520.000,00
24	176	\$ 3.520.000,00

Fuente: las autoras

Actividades máximas	176	Según capacidad instalada
Tarifa unitaria	\$ 20.000	
Punto de partida	10%	(De 0% a 100%)
Progresión mes	20%	(De 0% a 100%)

1 Sesión
22 días
8 horas

6 horas
22 días
2 pacientes por hora

6.7.3.3 Programa de psicología

Tabla 12. Cálculo de ingresos del programa de psicología de la IPS SPA Pancitas y bebés

MES	No. ACTIVIDADES MES	VALOR INGRESO
1	26	\$ 924.000,00
2	79	\$ 2.772.000,00
3	132	\$ 4.620.000,00
4	185	\$ 6.468.000,00
5	238	\$ 8.316.000,00
6	264	\$ 9.240.000,00
7	264	\$ 9.240.000,00
8	264	\$ 9.240.000,00
9	264	\$ 9.240.000,00
10	264	\$ 9.240.000,00
11	264	\$ 9.240.000,00
12	264	\$ 9.240.000,00
13	264	\$ 9.240.000,00
14	264	\$ 9.240.000,00
15	264	\$ 9.240.000,00
16	264	\$ 9.240.000,00
17	264	\$ 9.240.000,00
18	264	\$ 9.240.000,00
19	264	\$ 9.240.000,00
20	264	\$ 9.240.000,00
21	264	\$ 9.240.000,00
22	264	\$ 9.240.000,00
23	264	\$ 9.240.000,00
24	264	\$ 9.240.000,00

Fuente: las autoras

ACTIVIDADES MÁXIMAS	264	SEGÚN CAPACIDAD INSTALADA
Tarifa unitaria	\$ 35.000	
Punto de partida	10%	(De 0% a 100%)
Progresión mes	20%	(de 0% a 100%)

6 horas
22 días
2 pacientes por hora

6.7.3.4 Programa de masajes

Tabla 13. Cálculo de ingresos por programa de masajes de la IPS SPA Pancitas y bebés

MES	No. ACTIVIDADES MES	VALOR INGRESO
1	35	\$ 880.000,00
2	106	\$ 2.640.000,00
3	176	\$ 4.400.000,00
4	246	\$ 6.160.000,00
5	317	\$ 7.920.000,00
6	352	\$ 8.800.000,00
7	352	\$ 8.800.000,00
8	352	\$ 8.800.000,00
9	352	\$ 8.800.000,00
10	352	\$ 8.800.000,00
11	352	\$ 8.800.000,00
12	352	\$ 8.800.000,00
13	352	\$ 8.800.000,00
14	352	\$ 8.800.000,00
15	352	\$ 8.800.000,00
16	352	\$ 8.800.000,00
17	352	\$ 8.800.000,00
18	352	\$ 8.800.000,00
19	352	\$ 8.800.000,00
20	352	\$ 8.800.000,00
21	352	\$ 8.800.000,00
22	352	\$ 8.800.000,00
23	352	\$ 8.800.000,00
24	352	\$ 8.800.000,00

ACTIVIDADES MÁXIMAS	352	SEGÚN CAPACIDAD INSTALADA
Tarifa unitaria	\$ 25.000	
Punto de partida	10%	(De 0% a 100%)
Progresión mes	20%	(de 0% a 100%)

8 horas
22 días
2 pacientes por hora

6.7.3.5 Programa de enfermería

Tabla 14. Cálculo de ingresos por programa de enfermería de la IPS SPA Pancitas y bebés

MES	No. ACTIVIDADES MES	VALOR INGRESO
1	35	\$ 880.000,00
2	106	\$ 2.640.000,00
3	176	\$ 4.400.000,00
4	246	\$ 6.160.000,00
5	317	\$ 7.920.000,00
6	352	\$ 8.800.000,00
7	352	\$ 8.800.000,00
8	352	\$ 8.800.000,00
9	352	\$ 8.800.000,00
10	352	\$ 8.800.000,00
11	352	\$ 8.800.000,00
12	352	\$ 8.800.000,00
13	352	\$ 8.800.000,00
14	352	\$ 8.800.000,00
15	352	\$ 8.800.000,00
16	352	\$ 8.800.000,00
17	352	\$ 8.800.000,00
18	352	\$ 8.800.000,00
19	352	\$ 8.800.000,00
20	352	\$ 8.800.000,00
21	352	\$ 8.800.000,00
22	352	\$ 8.800.000,00
23	352	\$ 8.800.000,00
24	352	\$ 8.800.000,00

Fuente: las autoras

ACTIVIDADES MÁXIMAS	352	SEGÚN CAPACIDAD INSTALADA
Tarifa unitaria	\$ 25.000	
Punto de partida	10%	(De 0% a 100%)
Progresión mes	20%	(De 0% a 100%)

8 horas
2 pacientes
22 días

6.7.3.6 Programa de educación

Tabla 15. Cálculo de ingresos por programa de educación de la IPS SPA Pancitas y bebés

MES	No. ACTIVIDADES MES	VALOR INGRESO
1	0	\$ 10.000,00
2	1	\$ 30.000,00
3	2	\$ 50.000,00
4	3	\$ 70.000,00
5	4	\$ 90.000,00
6	4	\$ 100.000,00
7	4	\$ 100.000,00
8	4	\$ 100.000,00
9	4	\$ 100.000,00
10	4	\$ 100.000,00
11	4	\$ 100.000,00
12	4	\$ 100.000,00
13	4	\$ 100.000,00
14	4	\$ 100.000,00
15	4	\$ 100.000,00
16	4	\$ 100.000,00
17	4	\$ 100.000,00
18	4	\$ 100.000,00
19	4	\$ 100.000,00
20	4	\$ 100.000,00
21	4	\$ 100.000,00
22	4	\$ 100.000,00
23	4	\$ 100.000,00
24	4	\$ 100.000,00

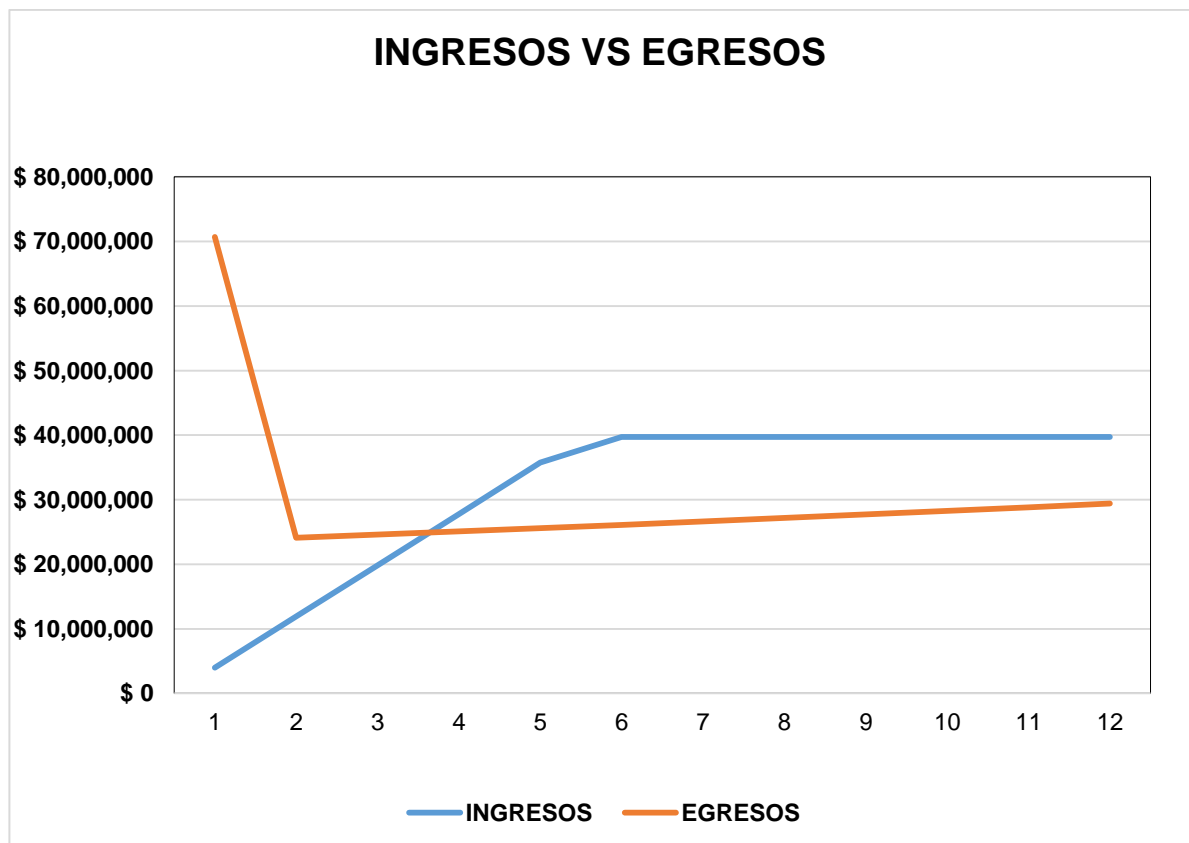
Fuentes: las autoras

ACTIVIDADES MÁXIMAS	4	SEGÚN CAPACIDAD INSTALADA
Tarifa unitaria	\$ 25.000	
Punto de partida	10%	(De 0% a 100%)
Progresión mes	20%	(De 0% a 100%)

6.7.4 Ingresos y egresos de la IPS Pancitas y bebés

En base al cálculo comparativo de costos de inversión en diferentes aspectos logísticos, administrativos y humanos para el debido funcionamiento de la IPS respecto de los ingresos económicos de la institución por la venta de sus servicios a los diferentes tipos de clientes, se muestran los ingresos y egresos totales:

Figura 12. Gráfica de ingresos y egresos de la IPS SPA Pancitas y bebés



Fuente: las autoras

MES	1	2	3	4	5	6
Ingresos	\$ 3.970.000	\$ 11.910.000	\$ 19.850.000	\$ 27.790.000	\$ 35.730.000	\$ 39.700.000
Egresos	\$70.690.769,00	\$ 24.124.811	\$ 24.607.307	\$ 25.099.453	\$ 25.601.442	\$ 26.113.471
Diferencia	-\$66.720.769	-\$ 12.214.811	-\$ 4.757.307	\$ 2.690.547	\$ 10.128.558	\$ 13.586.529

MES	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$39.700.000	\$39.700.000	\$ 39.700.000	\$ 39.700.000	\$ 39.700.000	\$ 39.700.000
Egresos	\$26.635.740	\$ 27.168.455	\$ 27.711.824	\$ 28.266.061	\$ 28.831.382	\$ 29.408.010
Diferencia	\$ 13.064.260	\$ 12.531.545	\$ 11.988.176	\$ 11.433.939	\$ 10.868.618	\$ 10.291.990

La Figura 10 permite constatar que a partir del tercer mes de funcionamiento la IPS SPA Pancitas y bebés empezará a obtener rentabilidad, y que, desde el quinto mes de funcionamiento las ganancias mensuales de la empresa estarán sobre los 10 millones de pesos, lo que proyecta que la rentabilidad de la actividad productiva de la IPS es mayor que la inversión requerida y, por lo tanto, el proyecto es viable de ser ejecutado.

7. CONCLUSIONES

A continuación se señalan las conclusiones obtenidas del desarrollo y análisis de cada uno de los objetivos específicos de la investigación.

- El diseño de la plataforma estratégica garantizará que la organización llegue a una posición más competitiva dentro del mercado de salud de la ciudad y de la región, al tiempo que fortalecerá su imagen dentro de la industria, los proveedores y de los clientes potenciales.
- La elaboración del portafolio de servicios de la IPS SPA Pancitas y bebés con sus innovadores programas de atención complementaria a gestantes, refuerza el proceso de diferenciación empresarial de la IPS con respecto a otros centros de atención de salud de la región.
- El estudio de mercadeo facilita a la IPS identificar la demanda del servicio que va a prestar, así como determinar las grandes oportunidades que tiene la empresa dentro de un mercado local y regional carente de servicios programas de atención complementaria a gestantes.
- Con la caracterización de los distintos procesos gerenciales al interior de la IPS SPA Pancitas y bebés, se logra el funcionamiento eficaz y coordinado de cada una de las misiones de las áreas de la organización y, por lo tanto, los altos estándares de calidad en cuanto al catálogo de servicios que se ofertan.
- La IPS Pancitas y bebés estructura un grupo humano profesional multidisciplinario que le permitirá atender con calidad y humanidad cada uno de los programas que ofrece a las gestantes y a sus bebés.

- La formulación del plan financiero arroja que la rentabilidad de la actividad productiva de la IPS es mayor que la inversión requerida y, por lo tanto, el proyecto es viable de ser ejecutado.

8. RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente propuesta, en las siguientes líneas se esbozan algunas recomendaciones relacionadas a la gerencia de instituciones de salud.

- Es menester para la creación de una IPS, contar con una idea de negocio que se adapte a los contextos sociales, económicos, normativos y culturales del sitio donde se vaya a realizar.
- Es necesario que la plataforma estratégica de una IPS sea flexible o ajustable a los cambios que se den en el entorno o dentro de la organización.
- El portafolio de servicios se constituye en la carta de presentación de la organización frente a otras empresas potenciales competidoras, lo que exige que este sea claro e impacte en los clientes.
- Se recomienda que la gerencia en salud se asuma y ejecute como una práctica enfocada hacia el buen trato a los pacientes y a la percepción que ellos tengan de la institución, lo que resultará vital para que la entidad se mantenga competitiva.
- Es necesario que al interior de la IPS se establezcan de forma cíclica herramientas y pautas de monitoreo, evaluación y retroalimentación de los distintos procesos gerenciales.
- Se hace prioritario que la institución de salud tenga la información financiera actualizada y que impulse controles presupuestales periódicos, lo que orientará a la organización hacia la viabilidad financiera y a la toma de decisiones acertadas.

- Se recomienda que el plan estratégico sea revisado y analizado en forma periódica, conservando el enfoque en el futuro y en el presente; y constituyendo los principios proyectados en la misión, visión y valores.
- Para la creación de una IPS se recomienda la contratación de profesionales de alta calidad humana, con habilidades y experiencia para brindar un servicio que cumpla con las expectativas de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- (1). El Tiempo. Colombia tiene una enorme brecha de mortalidad materna entre regiones. [Internet] 2015 (junio 23). [Citado el: 1 de marzo de 2017.] Disponible en <http://www.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/mortalidad-materna-en-colombia/15990738>.
- (2). CARDER. Diagnóstico De Riesgos Ambientales Municipio de Pereira, Risaralda: CARDER, S.F.
- (3). Pérez GJ, Valencia F, González B, Cardona J. Pereira: contexto actual y perspectivas. Bogotá: Banco de la República, 2014; 1-16.
- (4). Pereira cómo vamos. Informe de Calidad de Vida 2014. Pereira: La Paz, 2015.
- (5). Muñoz Arias J, Calderón Hernández G. Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. Gerencia Polit. Salud. Gerencia y competencias distintivas. Dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. 2008; 7: 131-154.
- (6). Carnota Lauzán O. Hacia una conceptualización de la gerencia en salud a partir de las particularidades. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 (septiembre); 39(3): 501-523. [Citado en marzo 2 de 2017] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000300008&lng=es.
- (7). Pacheco L A. Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. Pensamiento & Gestión. [Internet] 2008; (25): 139-160. [Citado en marzo 2 de 2017] Disponible en

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200008&lng=en&tlng=es

(8). Hernández Ortiz J, Gómez D. Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. Esc. Anna Nery. [Internet] 2010 (septiembre); 14(3): 625-632. [Citado en marzo 2 de 2017] Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452010000300027>

(9). Mejía Villa A H, Torres Valdivieso S. Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano. Cuadernos de Administración. [Internet] 2006; 19: 112. [Citado en marzo 2 de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503205>

(10). Rodríguez León A, Gutiérrez Cantón E. El gerente de los servicios de salud y la bioética. Salud en Tabasco. [Internet] 2002; 56. [Citado en marzo 2 de 2017] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48708111>

(11). Del Campo F. Planeación estratégica y tecnologías de la información para la pequeña y mediana empresa. México: Universidad Iberoamericana. 1999; 117.

(12). Gamarra C. El Planeamiento Administrativo. Lima: Universidad Alas Peruanas. 2007; 556.

(13). Buckingham M, Clifton D. Ahora, descubra sus fortalezas. Bogotá: Norma. 2001; 68.

(14). Sacristán A. Estrategia, clave para dirigir empresa. CNN Expansión. [Internet] 2008. [Citado en marzo 2 de 2017] Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/08/25/pienso-luego-planeo>

(15). Ohmae K. Getting Back to Strategy. Harvard Business Review. 1988 (noviembre-diciembre); (2): 149- 156.

(16). Atehortúa F, Bustamante R, Valencia, G. Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. [Internet] Medellín: Gestión. 2008. [Citado en marzo 3 de 2017] Disponible en <https://books.google.com.co/books?id=15nVyh1Fn6MC&printsec=frontcover&dq=gerencia+estrategica+en+salud+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiQwpXt-q7SAhXRdSYKHSrIBJgQ6AEINzAF#v=onepage&q&f=false>

(17). Paganini JM. Las estrategias para la calidad y eficiencia en salud. [Internet] Centro Interdisciplinario Universitario para la Salud. Buenos Aires. 2008; 3. [Citado en diciembre 22 de 2016] Disponible en http://www.inus.org.ar/documentacion/Documentos%20Tecnicos/estrategias_para_calidad.pdf

(18). Kerguelén Botero A. Calidad en salud en Colombia [Internet]. Bogotá: Ministerio de la Protección Social, MPS. 2008. [Citado en diciembre 22 de 2016] Disponible en <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/CALIDAD%20EN%20SALUD%20EN%20COLOMBIA.pdf>

(19). Tobar F. Modelos de Gestión en Salud. Buenos Aires: Salud Colectiva. 2002; 45.

(20). Descriptores de ciencias de la salud. Sitio Web. [Internet]. [Citado en marzo 2 de 2017] Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>