

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia		Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(59)

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	PAULA ANDREA PALLARES ZULUAGA		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	JOSE ANDRÉS BAYONA SOTO		
TÍTULO DE LA TESIS	APOYO EN EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO AL AREA FINANCIERA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LA CLÍNICA FUNDACIÓN AMIGOS DE LA SALUD EN LA CIUDAD DE MONTERÍA CORDOBA		
RESUMEN			
<p style="text-align: center;">EL TRABAJO PRESENTA INFORMACIÓN SOBRE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR LA PASANTE EN LA CLÍNICA FUNDACIÓN AMIGOS DE LA SALUD DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2017, LAS CUALES TIENE COMO FINALIDAD APOYAR EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS. ASÍ MISMO, SE PRESENTA LA ACTUALIZACIÓN DEL MARCO AXIOLÓGICO DE LA CLÍNICA, EL CUAL TIENE COMO PROPÓSITO DIRECCIONAR LOS PROCESOS Y RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 59	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 2	CD-ROM: 1

**APOYO EN EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO AL ÁREA FINANCIERA
PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LA CLÍNICA FUNDACIÓN
AMIGOS DE LA SALUD EN LA CIUDAD DE MONTERÍA CORDOBA**

AUTOR(A):

PAULA ANDREA PALLARES ZULUAGA

**Trabajo de grado modalidad pasantía como requisito para optar al título de
administradora de empresas**

DIRECTOR:

JOSE ANDRÉS BAYONA SOTO

Contador público

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Marzo 2018

Índice

Introducción	x
Capítulo 1. Apoyo en el diseño de un plan estratégico al area financiera para el mejoramiento de los procesos en la Clínica Fundación Amigos de la Salud en la ciudad de Montería Córdoba	11
1.1 Descripción de la empresa.....	11
1.1.1 Misión.....	15
1.1.2 Visión.....	16
1.1.3 Objetivo general de la empresa.	16
1.1.4 Objetivos específicos.....	16
1.1.5 Descripción de la estructura organizacional.....	16
1.1.6 Descripción del área financiera de la clínica, fundación amigos de la salud de Montería.....	18
1.2 Diagnóstico inicial del área financiera de la clínica, fundación amigos de la salud	19
1.3 Planteamiento del problema	22
1.4 Objetivos de la pasantía.....	23
1.4.1 Objetivo general.	23
1.4.2 Objetivos específicos.....	23
1.5 Descripción de las actividades a desarrollar	24
1.6 Cronograma de actividades	25
Capítulo 2. Enfoques referenciales	26
2.1 Enfoque conceptual	26
2.2 Enfoque legal.....	28
2.1.1 Resolución 3374 (RIPS).....	29
2.2.2 Resolución 3047 de 2008	29
2.2.3 Acuerdo 260 de 2004.....	29
2.2.4 Decreto 2423 de 2014 (manual tarifario SOAT).....	31
2.2.5 Acuerdo 209 de 1999 (manual tarifario ISS).....	31

Capítulo 3. Informe al cumplimiento del trabajo de pasantía.....	33
3.1 Realizar un diagnóstico estratégico a través de la aplicación de matrices para el mejoramiento de los proceso.....	33
3.1.1 Realizar el diagnostico a través del juego de matrices como MPC, EFI, EFE, DOFA, IE	33
3.1.2 Realizar un informe con los datos obtenidos de las matrices	38
3.2 Rediseñar el marco axiológico de la clínica (visión, misión, valores principios y políticas), para direccionar de forma correcta los procesos y recursos de la organización	40
3.2.1 Identificar la metodología por la cual se va a rediseñar.	40
3.2.2 Evaluar las herramientas del marco axiológico.....	41
3.2.3 Recolectar información que contribuya a construir las herramientas del marco axiológico.	41
3.2.4 Elaborar el marco axiológico (misión, visión, valores, principios, políticas).	44
3.2.5 Presentar a la gerencia las herramientas elaboradas para su aprobación.....	47
3.3 Proponer un plan de acción para el área financiera de la IPS con el fin de mejorar los procesos y actividades que se desarrollan en el área.....	48
3.3.1 Formulación de cada uno de los componentes del plan de acción propuesto para el área financiera de la Clínica Fundación Amigos de la Salud.....	48
3.3.2 Socialización del plan de acción.....	53
Capítulo 4. Diagnostico final.....	54
Capítulo 5. Conclusiones	55
Capítulo 6. Recomendaciones	56
Referencias.....	57

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz DOFA.....	21
Tabla 2 Descripción de las actividades.....	24
Tabla 3 Cronograma de actividades.....	25
Tabla 4 Matriz del perfil competitivo (MPC).....	33
Tabla 5 Matriz de evaluación del factor externo	34
Tabla 6 Matriz del factor interno	35
Tabla 7 Matriz DOFA área financiera clínica fundación amigos de la salud	36
Tabla 8 Plan de acción propuesto	51

Lista de figuras

Figura 1. Estructura organizacional de la clínica.....	18
Figura 2. Matriz interna externa (IE).....	38

Lista de apéndices

Apéndice A. Modelo entrevista.	59
-------------------------------------	----

Introducción

La Clínica Fundación Amigos de la Salud de la Ciudad de Montería, es una institución que cuenta con varios años de trayectoria en el mundo de la salud gracias a la calidad de sus servicios y compromiso con la comunidad del departamento de Córdoba, la cual, dentro de todas sus responsabilidades esta velar por el correcto funcionamiento de todos los aquellos procesos y actividades que se realizan en el área financiera, ya que de esta área depende que la organización tenga o no crecimiento y desarrollo.

De esta manera, el trabajo presenta información sobre las diferentes actividades desarrolladas por la pasante en la Clínica Fundación Amigos de la Salud durante el segundo semestre del año 2017, las cuales tiene como finalidad apoyar en el diseño de un plan estratégico para para el mejoramiento de los procesos.

Así mismo, se presenta la actualización del marco axiológico de la clínica, el cual tiene como propósito direccionar los procesos y recursos de la organización. Así como, el plan de acción a seguir, con el fin de mejorar los procesos y actividades que se desarrollan en la IPS.

Por ultimo, se llevan a cabo las conclusiones y las recomendaciones en donde se expone la importancia de realizar periódicamente instrumentos (juego de matrices y plan de acción) para el mejor funcionamiento de las procesos y actividades.

Capítulo 1. Apoyo en el diseño de un plan estratégico al área financiera para el mejoramiento de los procesos en la Clínica Fundación Amigos de la Salud en la ciudad de Montería Córdoba

1.1 Descripción de la empresa

La FUNDACION AMIGOS DE LA SALUD fue fundada el 25 de febrero de 2002, creada mediante resolución de la Gobernación de Córdoba # 0034, y mediante la iniciativa de un grupo de tres personas conformado por MARTHA ANA BERMUDEZ GAZABON, LUIS PEREIRA GONZALEZ Y DALGY BANDA HERNANDEZ, con la misión de prestar una atención integral a todas las personas, propiciando el bienestar de la salud y de la vida, con servicios que satisfagan de manera continua y permanente las necesidades como ser individual y familiar.

En la actualidad conforman la Junta Directiva de la FUNDACION AMIGOS DE LA SALUD; como representante legal Martha Ana Bermúdez Gazabon, tesorera Astrid Bermúdez Gazabón; como presidente Luis Alberto Pérez Bermúdez, Hernando Pérez Bermúdez, Luís Hernando Pérez Pallares.

La fundación a lo largo de su existencia ha contraído contrato con 10 instituciones legalmente reconocidas en la región, de las cuales tan solo ha dejado de prestar sus servicios a dos de ellas como lo fueron, a la EPS SALUD VIDA S.A. y COOPERATIVA DE SALUD Y DESARROLLO INTEGRAL “COOSALUD” a causa de la terminación de contrato. Con el otro grupo de entidades con las cuales se tiene contrato, existe la propensión a través del tiempo a

incrementar la utilización de los servicios, las cuales son: CAPRECOM, MANEXCA, SOLSALUD, SELVASALUD, COMFACOR y la EMPRESA MUTUAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA SALUD E.S.S. A.R.S. Todo esto ha sido posible gracias a que la entidad ha venido trabajando para garantizar la calidad y eficiencia en sus servicios, creando confianza en todas estas instituciones.

Actualmente, La Fundación está dedicada a la prestación de servicios a las ARS y EPS con quienes posee contratos de prestación de servicios de salud de II, III y IV nivel de atención por la modalidad de atención por evento y en actividades de protección específica y detección temprana incluidas en plan de obligatorio de salud régimen subsidiado para el departamento de Córdoba, Antioquia y Sucre por valor de 4 mil millones al año. Dentro del portafolio ofrecido se encuentran los de: Urgencias, Hospitalización, Cirugía, Consulta externa, UCI Neonatal, laboratorio, Unidad Renal, Unidad de generación de oxígeno y aire medicinal, y Rayos X, en su mayoría bajo la modalidad de prestación directa y la subcontratación de aquellos servicios que aún no presta la entidad. La Fundación se encuentra actualmente ubicada en la carrera 11 No. 26 – 27 en Montería – Córdoba.

La calidad de los servicios se constituye en el factor más importante para la Fundación, razón por la cual iniciaron en Julio del 2009 la Implementación de un Sistema de Gestión de la calidad bajo la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008.

Teniendo conocimiento ante la constante generación de cambios y reestructuración institucional en el sector que se vienen desarrollando las entidades, ya sean por las nuevas

normas que se crean en el transcurrir del tiempo y el acogimiento a las leyes que se encuentran vigentes , es de suma importancia para las IPS trabajar de manera conjunta y así lograr calidad en la prestación de sus servicios manteniendo el compromiso con la población del departamento de Córdoba ,quienes son los principales usuarios que requieren de sus servicios, de igual forma LA CLINICA FUNDACION AMIGOS DE LA SALUD cuenta con unas excelentes instalaciones y un personal altamente calificado garantizando la calidad en los servicios prestados dichos a continuación:

Prestación de servicios

Consulta médica especializada

- Consulta de cardiología
- Consulta de cirugía general
- Consulta de cirugía neurológica
- Consulta de cirugía pediátrica
- Consulta de gastroenterología
- Consulta de ginecobstetricia
- Consulta de genética
- Consulta de medicina interna
- Consulta de neurología
- Consulta de neumología
- Consulta de nefrología
- Consulta de nutrición y dietética
- Consulta de ortopedia y/o traumatología

- Consulta de otorrinolaringología
- Consulta de pediatría
- Consulta de psicología
- Consulta de psiquiatría
- Consulta de reumatología
- Consulta de urología
- Consulta de cirugía dermatológica
- Consulta de cirugía plástica y estética
- Consulta de cirugía vascular
- Consulta de anestesia
- Consulta de cirugía cardiovascular

Servicios de internación

- Hospitalización
- Pediatría
- Adultos
- Ginecología y obstetricia
- Unidad de vida – salud mental
- Unidad de cuidado básico neonatal
- Unidad de cuidado intermedio neonatal
- Uci neonatal
- Unidad de cuidado intermedio pediátrico
- Uci pediátrica

- Unidad de cuidado intermedio adultos
- Uci adulto
- Unidad de quemados

Servicios de apoyo

- Tomografía axial computarizada
- Cirugía
- Cirugía cardiovascular
- Hemodinámica
- Hemodiálisis
- Diagnostico cardiovascular
- Electrofisiología
- Ecocardiograma
- Esterilización
- Laboratorio clínico
- Radiología y ecografía estudios endoscópicos unidad transfusional
- Servicio de traslado asistencial básico a pacientes servicio de traslado asistencial

medicalizado a pacientes.

1.1.1 Misión. Brindar servicios de salud en el departamento de Córdoba con calidad humana y científica, y generación de gases medicinales con buenas prácticas de manufactura: mediante la planeación, aseguramiento, control y mejoramiento de un sistema de garantía de

calidad para cumplir y superar las necesidades y expectativas de los clientes proporcionando salud y calidad de vida.

1.1.2 Visión. Ser una empresa sólida y líder en la prestación de servicios de salud de mediana y alta complejidad, y generación de gases medicinales en la región caribe siendo competitiva y transparente, con buen desarrollo científico y el compromiso de mejorar el nivel de vida de la población con ética y lealtad.

1.1.3 Objetivo general de la empresa. Atención integral eficiente eficaz y oportuna con enfoque familiar.

1.1.4 Objetivos específicos.

- Aumentar la satisfacción del usuario
- Mejorar la capacidad resolutive
- Alcanzar un aumento creciente de las acciones promoción y prevención
- Entregar una atención de calidad, con el uso de la tecnología adecuada basada en la evidencia.
- Controlar los costos institucionales de operación, sin privilegiar alguno de estos factores en desmedro de otros.

1.1.5 Descripción de la estructura organizacional. La Fundación Amigos de la Salud Clínica Valle del Sinú, consta de una estructura administrativa, diseñada a partir de las

competencias y las funciones que debe cumplir. La estructura básica organizacional incluye tres áreas así:

Áreas institucionales estructurales.

Área de dirección. Conformada por la Junta Directiva, la Dirección Ejecutiva y la Dirección de Servicios Médicos, tienen a su cargo mantener la unidad de objetivos e intereses de la organización en torno a la misión y objetivos institucionales, desarrollan las actividades de gerencia, planeación, control, jurídica y mercadeo.

Área asistencial o de atención al usuario. Es el conjunto de unidades funcionales encargadas de todo el proceso misional de producción y prestación de servicios de salud.

Área logística. Comprende las unidades funcionales de producción encargadas de ejecutar en coordinación con las demás áreas los procesos de planeación, adquisición, manejo, utilización, optimización y control de recursos humanos, financieros, físicos, tecnológicos y de información y realizar el mantenimiento de la planta física.

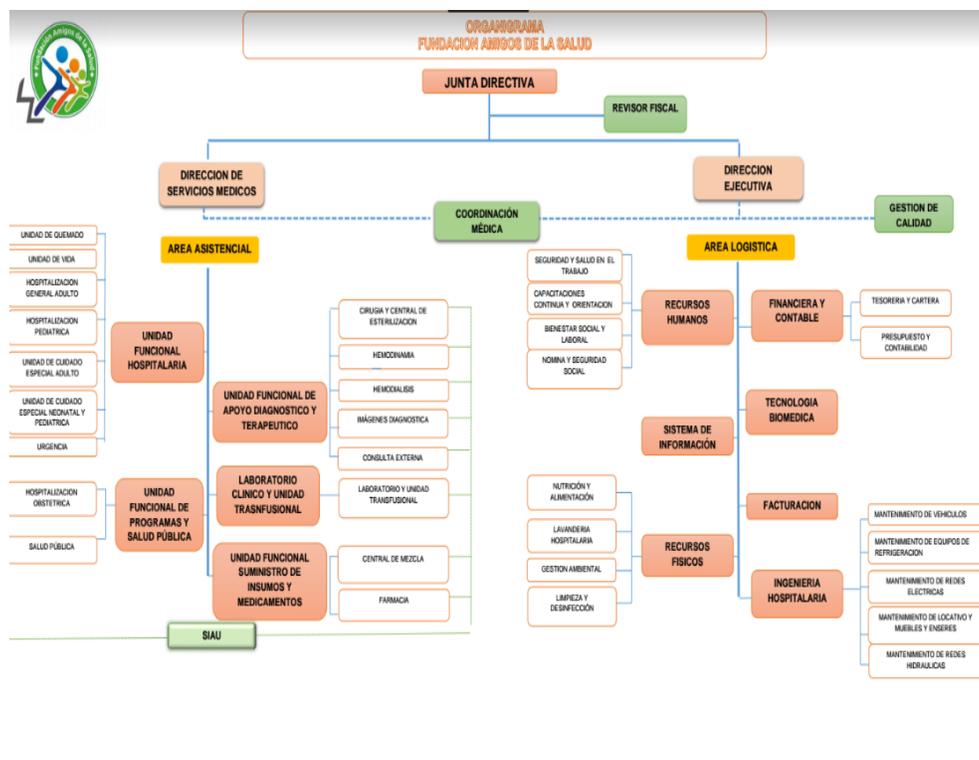


Figura 1. Estructura organizacional de la clínica.

1.1.6 Descripción del área financiera de la clínica, fundación amigos de la salud de Montería. El área financiera en una empresa de salud es de suma importancia, ya que comprende temas de contratación hospitalaria, admisiones, atención al usuario, centros de costos, RIPS, sistema de información y software de facturación.

En la CLINICA FUNDACION AMIGOS DE LA SALUD cuenta con un departamento de facturación cuyas funciones consiste en revisar el aseguramiento del paciente en la base de datos, determinar el aseguramiento en periodos de carencia y derechos, e imprimir el reporte de la base de datos.

Así mismo realizar la admisión administrativa del paciente con calidad y oportunidad acorde a la normatividad vigente y a los resultados de verificación del aseguramiento, revisando los cargos de atención clínica del paciente, para la realización de los ajustes correspondientes a la cuenta en caso de ser necesario, se determinan los copagos, impresión de facturas firmadas por el paciente o acompañante.

Otro factor importante es la actualización del sistema de información con los números de autorizaciones de servicios a pacientes hospitalizados e informando oportunamente al servicio solicitante sobre la negación del asegurador, manteniendo un control en las gestiones de glosas u objeciones que se presenten, dando respuesta en forma exacta y oportuna.

De igual forma verificando los soportes requeridos de acuerdo a la normatividad y a los convenios vigentes, decepcionando diariamente las cuentas de facturas generadas en cada uno de los servicios que la clínica presta a sus usuarios y clientes.

1.2 Diagnóstico inicial del área financiera de la clínica, fundación amigos de la salud

El área financiera en una empresa es de suma importancia, ya que permite demostrar la solidez de una empresa, el estado financiero y económico que se lleva en ella, de igual forma la gestión del área financiera es fundamental para el control, las inversiones y la efectividad en el manejo de los recursos, brindando información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Haciendo énfasis en los procesos de facturación debido a que por medio de la expedición de facturas se materializan y documentan los recursos de la empresa de igual forma poseen una importante labor de recibir, supervisar, rechazar o aceptar las facturas en función de que estas cumplan con los requisitos exigidos por la normatividad de la facturación. LA CLÍNICA FUNDACIÓN AMIGOS DE LA SALUD cuenta con un área de gran importancia que es llamada área logística, ya que esta es la encargada de llevar todos los procesos administrativos y financieros.

En el momento del ingreso para la realización en el desarrollo de las pasantías, fue asignada al área logística, para la ejecución del proceso de facturación donde se realizan las facturas medicas a cada uno de los servicios prestados por la clínica en los procesos para la creación de facturas en cada uno de los servicios prestados por la clínica, regidos por parámetros y métodos para la validación y generación de facturas, el cual se encuentra el siguiente diagnóstico.

Se encontró que la empresa está en un plan de contingencia para los procesos de facturación, ya que se venían realizando con muchas inconsistencias lo cual se vieron afectados los ingresos en la empresa.

Actualmente la base de datos para el proceso de facturación de LA CLINICA FUNDACION AMIGOS DE LA SALUD se encuentra desactualizada, arrojando datos incompletos en las historias de cada uno de los pacientes que ingresan a la clínica y la documentación necesaria para el proceso de validación de facturas. También se detectó que

existe un bajo nivel de comunicación entre los líderes y colaboradores de los procesos, cabe resaltar que cuenta con oficinas aptas para que los colaboradores, equipos de oficina y un sistema tecnológico, que facilita el trabajo a desarrollar; es así como lo anterior compensa de manera efectiva todas las labores a realizar mejorando los procesos de facturación.

Tabla 1
Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Factores internos	F1 Disponibilidad en equipos de oficina. F2 Infraestructura adecuada F3 Herramientas de trabajo adecuadas.	D1 Desorganización D2 Falta de comunicación D3 Desmotivación de trabajadores.
Factores Externos		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1 Ampliar el número de contratos con las EPS. O2 Alianzas estratégicas O3 Amplia cobertura a nivel local	Aumentar las contrataciones con otras entidades promotoras de salud, obteniendo beneficios tanto en servicio como en tarifas, brindando confianza y calidad. F1,F2 -O1,O3	Analizar por medio de encuestas o listas de chequeo la causa por el cual se está presentando desmotivación en el personal e implementar posibles soluciones para aumentar el nivel motivacional de los empleados en la clínica. D1,D2-O3
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1 Normatividad cambiante A2 Sanciones por incumplimiento de la normatividad vigente A3. Demandas por parte de los usuarios.	Solicitar y estudiar todas las normas y leyes que exige el sistema de salud, para ejecutar de una mejor manera los procesos y actividades que se llevan a cabo , para el funcionamiento de la clínica .F1,F3-A1,A2	Verificar la ejecución de todos los procesos que se realicen en las áreas, llevando un orden lógico y correcto, basados en las normas y leyes que estén vigentes. D1,D2-A1,A2

Nota: la tabla presenta información sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con que cuenta la clínica en el área financiera. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

1.3 Planteamiento del problema

La clínica fundación amigos de la salud lleva varios años prestando sus servicios a la comunidad, sin embargo, se pudo observar que la empresa no cuenta con una adecuada organización en los procesos de facturación en el área financiera, lo cual, afecta la parte financiera, lo que ocasiona que no pueda cumplir con las responsabilidades que tienen con sus empleados debido a la liquidez de la empresa, ya que se deberá establecer con el fin de mejorar sus procesos de facturación, identificando y supervisando de manera correcta, como se están llevando a cabo para poder alcanzar las metas requeridas por la empresa, de igual forma se deberá plantear una lista de chequeo diaria donde permita tener la información del cumplimiento en facturación, para asegurar el orden y organización de todos los procesos, como también la realización de un plan estratégico para el mejoramiento trascendental de su economía y beneficios de la empresa.

Así mismo se hace visual las necesidades que presenta la clínica para llevar a cabo sus procesos de facturación de una manera correcta, manteniendo un control y verificación de todas las actividades que se manejan dentro del área, proporcionando un proceso ordenado y con resultados satisfactorios para lograr los objetivos propuestos de la misma, aumentando la productividad y el buen reconocimiento de la clínica fundación amigos de la salud.

1.4 Objetivos de la pasantía

1.4.1 Objetivo general. Apoyar en el diseño de un plan estratégico al área financiera para el mejoramiento de los procesos en la Clínica Fundación Amigos de la Salud en la ciudad de Montería Córdoba.

1.4.2 Objetivos específicos. Realizar un diagnóstico estratégico al área financiera para el mejoramiento de los procesos.

Rediseñar el marco axiológico de la clínica (visión, misión, valores principios y políticas), para direccionar de forma correcta los procesos y recursos de la organización.

Proponer un plan de acción para el área financiera de la IPS, con el fin de mejorar los procesos y actividades que se desarrollan en el área.

1.5 Descripción de las actividades a desarrollar

Tabla 2

Descripción de las actividades

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades a desarrollar en la empresa para hacer posible el cumplimiento de los Obj. Específicos
Apoyar en el diseño de un plan estratégico al área financiera para el mejoramiento de los procesos en la Clínica Fundación Amigos de la Salud en la ciudad de Montería Córdoba.	Realizar un diagnóstico estratégico al área financiera para el mejoramiento de los procesos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el diagnóstico a través del juego de matrices como: MPC, EFE, EFI, DOFA, IE. 2. Realizar un informe con los datos obtenidos de las matrices.
	Rediseñar el marco axiológico tales como visión, misión, valores principios políticas, para direccionar de forma correcta los procesos y recursos de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la metodología por la cual se va a rediseñar 2. Evaluar las herramientas del marco axiológico. 3. Recolectar información que contribuya a construir las herramientas del marco axiológico. 4. Elaborar el marco axiológico: Misión, Visión, Valores, Principios, políticas 5. Presentar a la gerencia las herramientas elaboradas para su aprobación.
	Proponer un plan de acción para el área financiera de la IPS, con el fin de mejorar los procesos y actividades que se desarrollan en el área	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formular cada uno de los componentes del plan de acción propuesto para el área financiera de la Clínica Fundación Amigos de la Salud. 2. Socialización del plan de acción.

Nota: La tabla presenta información sobre las actividades a desarrollar durante la pasantía en el área financiera de la clínica. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

1.6 Cronograma de actividades

Tabla 3

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
-Realizar el diagnóstico a través del juego de matrices como: MPC, EFE, EFI, DOFA, IE.																				
-Realizar un informe con los datos obtenidos de las matrices.																				
-Identificar la metodología por la cual se va a rediseñar																				
-Evaluar las herramientas del marco axiológico																				
-Recolectar información que contribuya a construir las herramientas del marco axiológico.																				
-Elaborar el marco axiológico:																				
Misión																				
Visión																				
Valores																				
Principios																				
Políticas																				
-Presentar a la gerencia las herramientas elaboradas para su aprobación.																				
- Formular cada uno de los componentes del plan de acción propuesto para el área financiera de la Clínica Fundación Amigos de la Salud.																				
-Socialización del plan de acción.																				

Nota: La tabla presenta información sobre el tiempo que durara la ejecución de cada una de las actividades. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

Capítulo 2. Enfoques referenciales

2.1 Enfoque conceptual

Para la intención de este trabajo se aplican los siguientes términos y definiciones:

Administración de cartera: Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente , vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60 , 60 a 90 y más de 90 días. (Escolme, s.f)

Facturación: conjunto de procedimientos contables y operativos que realiza en vendedor para extender una factura.

Factura: relación detallada y valorizada de bienes o servicios objeto de una operación de compraventa.

Copagos: aportes en dinero que corresponden a una parte del valor del servicio demandado, que tiene como finalidad ayudar a financiar el sistema.

Contrato: El contrato es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos o más, personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo

cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral

Devolución: Es una no conformidad que afecta en forma total la factura por prestación de servicios de salud, encontrada por la entidad responsable del pago durante la revisión preliminar y que impide dar por presentada la factura. Las causales de devolución son taxativas y se refieren a falta de competencia para el pago, falta de autorización, falta de epicrisis, hoja de atención de urgencias u odontograma, factura o documento equivalente que no cumple requisitos legales, servicio ya cancelado. La entidad responsable del pago al momento de la devolución debe informar todas las diferentes causales de la misma. (Ministerio de salud y protección social, 2009)

Recobro: Se entiende por recobro al Fondo de Solidaridad y Garantía – FOSYGA, el procedimiento que se adelanta para presentar cuentas por concepto de tecnologías en salud no incluidas en el Plan Obligatorio de Salud – POS, suministradas a un usuario y autorizadas por el Comité Técnico Científico – CTC u ordenadas por fallos de tutela.

Tutela: La acción de tutela es la garantía que ofrece la Constitución de 1991 del derecho que tienen todas las personas a la protección judicial inmediata de sus derechos fundamentales.

Radicación de facturas: servicio dirigido a la entrega de facturas o documentos que requieren retornar copia o documento firmado y sellado por el destinatario como acuse de recibo.

Factura o documento equivalente (Cuenta Médica) : Es el documento que representa el soporte legal de cobro de un prestador de servicios de salud a una entidad responsable del pago de servicios de salud, por venta de bienes o servicios suministrados o prestados por el prestador, que debe cumplir los requisitos exigidos por la DIAN, dando cuenta de la transacción efectuada.

Glosa: Es una no conformidad que afecta en forma parcial o total el valor de la factura por prestación de servicios de salud, encontrada por la entidad responsable del pago durante la revisión integral, que requiere ser resuelta por parte del prestador de servicios de salud. (Ministerio de salud y protección social, 2009)

Respuesta a glosas y devoluciones: Se interpreta en todos los casos como la respuesta que el prestador de servicios de salud da a la glosa o devolución generada por la entidad responsable del pago.

2.2 Enfoque legal

Las bases legales que sustentan esta investigación son las siguientes: La presente invitación pública de oferta se regirá por la normatividad vigente de ley 100 de 1993 de la seguridad social integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida; la ley 594 del 2000 es de archivo e historia clínica, forma y soporte de material acumulados en un proceso natural por una persona o entidad pública o privada, como también el decreto 4747 de 2007 es el acuerdo de voluntades por medio del cual se regulan algunos aspectos de las relaciones entre los prestadores de servicios de salud

y las entidades responsables del pago de los servicios de salud de la población a su cargo, y se dictan otras disposiciones.

2.1.1 Resolución 3374 (RIPS). - Modificada por la Resolución 1531 de 2014, "por la cual se modifica la Resolución 3374 de 2000 en cuanto al mecanismo de transferencia de datos del Registro Individual de Prestación de Servicios de Salud (RIPS) y su ámbito de aplicación", publicada en el Diario Oficial No. 49.137 de 29 de abril de 2014. - Modificada en lo pertinente por la Resolución 951 de 2002, publicada en el Diario Oficial No. 44.884, de 31 de julio de 2002, "Por la cual se fijan algunos lineamientos en relación con el Registro Individual de Prestación de Servicios de Salud, RIPS". (Ministerio de salud, 2000)

2.2.2 Resolución 3047 de 2008. (anexos) 4331 de 2012 modificada: Por medio de la cual se definen los formatos, mecanismos de envío, procedimientos y términos a ser implementados en las relaciones entre prestadores de servicios de salud y entidades responsables del pago de servicios de salud, definidos en el Decreto 4747 de 2007. (Ministerio de la protección social, 2008)

2.2.3 Acuerdo 260 de 2004. (copagos y cuotas moderadoras): por el cual se define el régimen de pagos compartidos y cuotas moderadoras dentro del Sistema General de Seguridad Social en Salud, ejercicio de las facultades legales conferidas en el numeral 7 del artículo 172 y el artículo 187 de la Ley 100 de 1993, acuerda: Ver el Literal g), art. 14, Ley 1122 de 2007, Ver la Circular del Min. Protección 20 de 2007

Artículo 1º. *Cuotas moderadoras.* Las cuotas moderadoras tienen por objeto regular la utilización del servicio de salud y estimular su buen uso, promoviendo en los afiliados la inscripción en los programas de atención integral desarrollados por las EPS.

Artículo 2º. *Copagos.* Los copagos son los aportes en dinero que corresponden a una parte del valor del servicio demandado y tienen como finalidad ayudar a financiar el sistema.

Artículo 3º. *Aplicación de las cuotas moderadoras y copagos.* Las cuotas moderadoras serán aplicables a los afiliados cotizantes y a sus beneficiarios, mientras que los copagos se aplicarán única y exclusivamente a los afiliados beneficiarios.

Parágrafo. De conformidad con el numeral tercero del artículo 160 de la Ley 100 de 1993, es deber del afiliado cotizante y de los beneficiarios cancelar las cuotas moderadoras y los copagos correspondientes.

Artículo 4º. *Ingreso base para la aplicación de las cuotas moderadoras y copagos.* Las cuotas moderadoras y los copagos se aplicarán teniendo en cuenta el ingreso base de cotización del afiliado cotizante. Si existe más de un cotizante por núcleo familiar se considerará como base para el cálculo de las cuotas moderadoras y copagos, el menor ingreso declarado.

Artículo 5º. *Principios para la aplicación de cuotas moderadoras y de copagos.* En la aplicación de cuotas moderadoras y copagos, deberán respetarse los siguientes principios básicos:

1. Equidad. Las cuotas moderadoras y los copagos en ningún caso pueden convertirse en una barrera para el acceso a los servicios, ni ser utilizados para discriminar la población en razón de su riesgo de enfermar y morir, derivado de sus condiciones biológicas, sociales, económicas y culturales.
2. Información al usuario. Las Entidades Promotoras de Salud deberán informar ampliamente al usuario sobre la existencia, el monto y los mecanismos de aplicación y cobro de cuotas moderadoras y copagos, a que estará sujeto en la respectiva entidad. En todo caso, las entidades deberán publicar su sistema de cuotas moderadoras y copagos anualmente en un diario de amplia circulación.
3. Aplicación general. Las Entidades Promotoras de Salud, aplicarán sin discriminación alguna a todos los usuarios tanto los copagos como las cuotas moderadoras establecidos, de conformidad con lo dispuesto en el presente acuerdo.

4. No simultaneidad. En ningún caso podrán aplicarse simultáneamente para un mismo servicio copagos y cuotas moderadoras.

Las Entidades Promotoras de Salud podrán organizar y establecer la aplicación de cuotas moderadoras y copagos, de conformidad con lo dispuesto en el presente acuerdo, sin que se requiera autorización previa por parte de la Superintendencia Nacional de Salud. (Consejo nacional de seguridad social en salud, 2004)

2.2.4 Decreto 2423 de 2014 (manual tarifario SOAT). Por el cual se determina la nomenclatura y clasificación de los procedimientos médicos, quirúrgicos y hospitalarios del Manual Tarifario y se dictan otras disposiciones.

Que de conformidad con el numeral 10o. del artículo 172 de la Ley 100 de 1993, corresponde como función al Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, recomendar el régimen y los criterios que se deben adoptar por parte del Gobierno Nacional, para establecer las tarifas de los servicios prestados por las entidades hospitalarias.

Que el Consejo Nacional de Seguridad Social en Salud, en su sesión del 7 de noviembre de 1996 aprobó el documento técnico presentado sobre el Régimen Tarifario contenido en el Manual correspondiente. Que de conformidad con lo anterior, corresponde al Gobierno Nacional ejercer la potestad reglamentaria y establecer las tarifas según los artículos 168, 169, artículo 172, numeral 10o. artículo 241 y 244 numeral 4o. de la Ley 100 de 1993. (Presedente de la republica , 2006)

2.2.5 Acuerdo 209 de 1999 (manual tarifario ISS). Que el Instituto de Seguros Sociales, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 3 del Artículo 3° del Decreto 2148 de 1992 debe

garantizar a sus afiliados y beneficiarios la prestación de los servicios médico asistenciales integrales, mediante acciones de prevención, curación y rehabilitación. Que con fundamento en el Parágrafo 1 del Artículo 275 de la Ley 100 de 1993, al Consejo Directivo del Instituto le compete determinar las tarifas que el Instituto aplicará en la venta de servicios de salud. Que el Instituto de Seguros Sociales, de acuerdo con lo previsto en el numeral 1 del Artículo 12 del Decreto 2148 de 1992, contratará con Entidades Públicas o Privadas especializadas en servicios de salud. Que las IPS del Instituto podrán vender servicios de salud cuando no se interfiera de manera alguna con la atención a los beneficiarios de la EPS del ISS. Que para el pago de los servicios que el Instituto compre a Instituciones de Salud y a personas naturales, así como los que otorguen a los beneficiarios sus propias Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud y los que estén en capacidad de vender, es indispensable fijar las correspondientes tarifas y definir el contenido de las mismas.

ACUERDA : Aprobar el Manual de Tarifas que se relaciona a continuación para: 1) el pago de los servicios de salud electivos de tipo extra institucional que contrate el ISS a través de la EPS con Instituciones de salud privadas y personas naturales; 2) el pago de los servicios de salud de tipo intrainstitucional que contrate el ISS a través de las propias IPS a Instituciones de salud y a personas naturales; 3) el reconocimiento de los servicios de salud que otorguen sus propias Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud, programados y de urgencia, a los beneficiarios de la EPS-ISS; 4) el cobro de los servicios de salud que las propias IPS vendan, y 5) el cobro de los servicios de salud que las propias IPS presten a las Administradoras de Riesgos Profesionales, por accidente de trabajo, enfermedad profesional, etc. (Consejo directivo del instituto de seguros sociales , 1999)

Capítulo 3. Informe al cumplimiento del trabajo de pasantía

3.1 Realizar un diagnóstico estratégico a través de la aplicación de matrices para el mejoramiento de los procesos

3.1.1 Realizar el diagnóstico a través del juego de matrices como MPC, EFE, EFI, DOFA, IE. Para la realización de esta actividad se realizó un análisis de la manera en que manejaban los procesos en el área financiera, con el fin de poder realizar un diagnóstico estratégico que sirva de apoyo a la clínica para el mejoramiento de los procesos, por ello, se procedió a recolectar información a través de dichas matrices, las cuales permitieron conocer el área, a continuación se presentan cada una de las matrices con sus resultados.

Tabla 4
Matriz del perfil competitivo (MPC)

MPC	CLINICA FUNDACION AMIGOS DE LA SALUD		CLINICA IMAT		CLINICA MONTERIA		
	Peso	Calificació n	Peso pondera do	Calificació n	Peso ponderad o	Calificaci ón	Peso ponderado
Factores críticos para el éxito							
Participación en el mercado del sector salud.	0,18	4	0,72	4	0,72	3	0,54
Competitividad en tarifas de los servicios.	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Posición financiera	0,20	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Calidad del servicio en salud	0,16	3	0,48	4	0,64	2	0,32
Satisfacción del usuario	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26
Capacidad tecnológica	0,19	2	0,38	4	0,76	2	0,38
TOTAL	1,00		2,86		3,73		2,52

Nota: La tabla presenta información sobre el análisis del perfil competitivo que presenta la clínica fundación amigos de la salud, con relación a las demás organizaciones. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

Respecto a la información anterior, la clínica IMAT es uno de los competidores más fuertes que posee la clínica FUNDACION AMIGOS DE LA SALUD, pues de acuerdo a los resultados de la matriz del perfil competitivo la clínica FAS (nuestra empresa) da como resultado 2,86 puntos por arriba de la clínica MONTERIA, que arrojo 2,52 puntos; sin embargo, pese a que la clínica IMAT dio como resultado 3,73 puntos, se haya en un mismo nivel con la IPS, en cuanto a participación en el mercado, competitividad en tarifas y la satisfacción de los usuarios, mientras tanto, la clínica IMAT tiene ciertas ventajas en la tecnología que utilizan para la prestación de sus servicios y el manejo de los procesos internos en cada una de sus áreas, lo que se traduce en mejor calidad de servicios y mejor posición financiera.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario que la clínica FAS fortalezca la parte tecnológica en la prestación de sus servicios y el manejo de los procesos internos de la organización, que es en los aspectos donde la clínica IMAT lleva cierta ventaja, de manera que se puedan obtener mejores resultados, generando a su vez un alza en la posición financiera de la empresa.

Tabla 5
Matriz de evaluación del factor externo

EFE FACTORES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
Crear alianzas estratégicas	0.11	3	0,33
Ampliar el número de contratos con las EPS.	0.10	3	0,3
Ampliar la cobertura a nivel local	0.11	3	0,33
Mejorar el posicionamiento en el mercado de salud.	0.12	3	0.36
Actualizar los equipos tecnológicos y sistemas de software.	0.10	3	0.3
Amenazas			
Auditorias concurrentes por parte del sistema de la súper salud.	0.07	2	0,14

Situación socioeconómica de la región y el país	0,08	2	0,16
Cambio en la normatividad de la salud	0.09	2	0,18
Retención en los pagos por parte de las EPS.	0.12	3	0,36
Surgimiento de otras IPS en el mercado.	0.10	2	0.2
TOTAL¹	1.0		2,66

Nota: La tabla presenta información sobre la evaluación de los factores externos de la clínica. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

Tras haber realizado la evaluación de cada uno de los factores externos en la Clínica Fundación Amigos de la Salud, se obtiene un ponderado total de 2,66, lo que indica que la empresa debe seguir trabajando con el fin de poder contrarrestar las amenazas que se presentan en el entorno, por lo que es recomendable la implementación de estrategias que sirvan de apoyo para mejorar todos estos factores, y de esta manera la organización pueda seguir ofreciendo sus servicios a la comunidad. Desde luego, que al trabajar de manera correcta para contrarrestar dichas amenazas, es posible mejorar el funcionamiento en el área financiera.

Tabla 6

Matriz del factor interno

EFI FACTORES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Fortalezas			
Infraestructura adecuada	0.11	3	0,33
Adecuada atención a los usuarios	0.06	3	0,18
Equipos tecnológicos	0.08	3	0,24
Asignación de metas propuestas a alcanzar	0.13	4	0.52
Tarifas competitivas y accesibles a los usuarios.	0.14	3	0.42
Debilidades			
Conocimiento de los contratos con las EPS	0.12	1	0,12
Falta de motivación y capacitación del personal	0.07	1	0,07
Organización de archivo	0.12	2	0,24
Comunicación del personal	0.10	2	0,2
Planeación del presupuesto mensual de la	0.07	1	0,07

¹ “Tabla 5 Matriz de evaluación del factor externo” “Continuación”

clínica.			
	TOTAL²	1.0	2.39

Nota: La tabla presenta información sobre el análisis y evaluación de los factores internos en la clínica fundación amigos de la salud. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

De acuerdo a la información contenida en la tabla anterior, sobre la matriz de evaluación de factores internos, se puede observar que el ponderado total es de 2.39, el cual, es considerado bajo, con lo que se deduce que la Clínica Fundación Amigos de la Salud tiene una posición interna débil, mientras tanto, posee fortalezas que hacen posible brindar adecuados servicios al público, entre tanto, deben saber aprovecharlas de la mejor manera, de tal forma que sirvan de apoyo para mejorar las falencias que tiene en el área financiera como en la organización y manejo de los recursos económicos y humanos, soportándose en unas buenas estrategias para la mejora de los factores que están afectando a la IPS.

Tabla 7

Matriz DOFA área financiera clínica fundación amigos de la salud

DOFA área financiera de la Clínica Fundación Amigos de la Salud		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Adecuada atención a los usuarios	1. Poco conocimiento de la información consignada en los contratos con las EPS
	2. Buena infraestructura.	2. Baja motivación y capacitación del personal
	3. Asignación de metas propuestas a alcanzar	3. archivo inadecuado e insuficiente
	4. Disponibilidad de equipos de oficina	4. Poca comunicación del personal
	5. Tarifas competitivas y accesibles a los usuarios.	5. No hay planeación del presupuesto mensual de la clínica.

² "Tabla 6 Matriz del factor interno" "Continuación"

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir nuevos equipos tecnológicos y sistemas de software. 2. mejorar el posicionamiento en el mercado.. 3. Ampliar el número de contratos con las EPS. 4. Alianzas estratégicas 5. Ampliar cobertura a nivel local 	<p>Ampliar la cobertura de atención generando mayores niveles de satisfacción, mediante la prestación de servicios accesibles a las condiciones socioeconómicas de los usuarios, bajo el aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa. F2,F5-O5</p>	<p>Capacitar al personal administrativo buscando mejoras en la comunicación y ejecución de los procesos realizados dentro de las áreas, obteniendo como resultados la satisfacción y el incremento en los servicios. D2,D4-O4,O5</p>
	<p>Mejorar la gestión documental de los archivos administrativos y clínicos, en determinación de los equipos disponibles y adquiridos, garantizando el efectivo cumplimiento de los contratos con las EPS. F4-O1,O3</p>	<p>Adquirir sistemas de software que fortalezcan el orden en la documentación requerida en cada uno de los contratos con las eps, donde certifique la confianza y calidad en los procesos. D1,D3-O1,O3</p>
	<p>Generar convenios con entidades públicas o privadas a través de las cuales sea posible el incremento en la prestación de los servicios, ganando el éxito y la transparencia de los objetivos dispuestos a alcanzar. F1,F3-O3,O4</p>	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Auditorias concurrentes por parte del sistema de la súper salud. 2. Situación socioeconómica de la región y el país. 3. Cambio en la normatividad de la salud 4. retención en los pagos por parte de las EPS 5. surgimiento de otras IPS.³ 	<p>Desarrollar en las instancias directivas ya administrativas la autorregulación, para el acatamiento de la normatividad aplicable y sus cambios, en cuanto a tarifas y requisitos que exigen los contratos con las eps, evitando las devoluciones y glosas para garantizar la cobranza de los recursos. F1,F3,F5-A3,A4</p>	<p>Controlar y evaluar todos los procesos y actividades que se ejecutan en las áreas, automatizando la información documental, con el fin de que se encuentre confiable y oportuna, donde sirva de apoyo para llevar a cabo la construcción presupuestal de todas las áreas. A1,A2,A3-D1,D3,D5</p>

Nota: La tabla presenta información sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con que cuenta la clínica. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

³ “Tabla 7 Matriz DOFA área financiera clínica fundación amigos de la salud” “Continuación”

		Fuerte	Promedio	Debil	
	4		3	2	1
Alto	3	I	II	III	
Medio	2	IV	V	VI	
Bajo	1	VII	VIII	IX	

Figura 2. Matriz interna externa (IE). Fuente: Elaboración propia de la pasante.

Para el desarrollo de la matriz interna y externa (IE), se hizo necesario tener en cuenta los resultados de las matrices interna y externa, donde para el caso de la primera da un total ponderado de 2,39 y de 2,66 para la segunda, entendiéndose que el resultado de la matriz EFI se ubica en la parte superior y en la parte izquierda el de la matriz EFE.

Teniendo en cuenta lo anterior, y tras haber ubicado los totales ponderados de la matriz interna y externa, se obtiene como resultado que estas se cruzan en el cuadrante dos (V), lo que indica que la clínica fundación amigos de la salud, debe desarrollar estrategias tendientes a mejorar todas aquellas falencias que presenta tanto a nivel interno como externo, las cuales contribuyan a la resistencia empresarial.

3.1.2 Realizar un informe con los datos obtenidos de las matrices. Tras haber desarrollado cada una de las matrices anteriores para poder dar un diagnóstico estratégico que sirva de base para el mejoramiento de los procesos en la Clínica Fundación Amigos de la Salud, ya que es muy importante que toda organización sin importar su actividad económica o sector al

que pertenezca, debe estar constantemente realizando un análisis de las diferentes actividades y procesos que desarrollan diariamente en su empresa, de manera que se puedan identificar aspectos y/o factores que generan que en la institución no se obtengan los resultados que se desean; de allí que el desarrollar periódicamente este tipo de evaluaciones ayudan a que se estructuren las estrategias más adecuadas para el desarrollo de la misma.

De esta manera, con la elaboración de las matrices se halla que la Clínica Fundación Amigos de la Salud, es una organización que cuenta con buena competitividad, respecto a las demás instituciones ubicadas en la ciudad de Montería, pues se caracteriza por ser una empresa flexible con relación a las tarifas de los servicios que maneja para con sus clientes, además de trabajar fuertemente para poder satisfacer a los mismos, mientras tanto, se observa que pese a que tiene ciertas ventajas aún requiere mejorar aspectos relacionados con la tecnología.

Igualmente, se pudo observar que además de que no se cuenta con la tecnología suficiente para poder ejecutar los procesos y actividades de forma adecuada en las diferentes áreas que comprenden la clínica, no se realiza una correcta planeación del presupuesto mensual y no se tiene un amplio conocimiento sobre los contratos que se poseen con otras EPS, además de que tampoco se cuenta con un sistema tecnológico actualizado, y con la capacitación suficiente y necesaria para poder desarrollar de una mejor manera los procesos, lo cual, ha generado que el personal no se sienta motivado para desarrollar las tareas diarias que le corresponden. Desde luego, todo esto hace que la organización no se encuentre preparada para atender a las auditorías que hace constantemente el sistema de salud.

Por último, el estancamiento en los procesos a causa del retraso en los pagos por parte de las IPS, es otro de los aspectos que generan que la organización no haya podido adquirir nuevos software, por lo que es recomendable que la empresa además de ampliar la cobertura a nivel local, haga alianzas estratégicas con otras instituciones, y trabaje con el personal en la parte motivacional por medio de capacitaciones y talleres a través de los cuales sea posible que se mejore la ejecución de los procesos y actividades.

Entra tanto, hay que decir que si la clínica FAS trabaja constantemente para mejorar todas estas falencias antes mencionadas es posible que el área financiera tenga un mejor desarrollo, entendiéndose que si se mejoran los procesos en las demás áreas genera que la empresa obtenga buenos resultados beneficiando a todos sus usuarios y clientes internos y/o externos.

3.2 Rediseñar el marco axiológico de la clínica (visión, misión, valores principios y políticas), para direccionar de forma correcta los procesos y recursos de la organización

3.2.1 Identificar la metodología por la cual se va a rediseñar. Antes de proceder a realizar la actualización de los diferentes elementos que conforman el marco axiológico de la clínica FAS, es importante determinar cuál es la metodología más adecuada para dicho procesos, la metodología de Fred David es la mejor, ya que esta permite que identificar cuáles son los factores que deben tenerse en cuenta para que tanto la misión como la visión respondan a los que en realidad se quiere brindar a la comunidad y lo que esta espera en un futuro, pues según este autor para poder elaborar estos dos componentes se debe tener presente siempre “¿cuál es nuestro negocio?” ya que el redactarlos de forma clara y concisa genera que sea mucho más fácil que las personas comprendan mejor lo que desea la empresa, quien además expresa que las

políticas también son otro de los puntos que hay que tener presente siempre, ya que, son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes (Fred, 2008).

3.2.2 Evaluar las herramientas del marco axiológico. Luego de haber seleccionado la metodología para trabajar, se procedió a realizar una evaluación minuciosa y detallada de cuales elementos tenía la empresa y de qué manera estaban estructurados y si estos daban respuesta a lo que en realidad quiere la clínica dar a conocer con los mismos, hallándose que la misión y la visión no están conectadas entre sí y tampoco se detalla con claridad lo que sea desea transmitir a los clientes y/o usuario, además de no contar con unas políticas y valores bien definidos.

3.2.3 Recolectar información que contribuya a construir las herramientas del marco axiológico. Para poder realizar el marco axiológico acorde a la los servicios que se ofrecen en la clínica y específicamente en el área financiera de la organización, se desarrolló una entrevista estructurada, es decir, que solo se hicieron las preguntas que fueron diseñadas desde un comienzo, la cual estuvo dirigida al jefe del área de la Clínica Fundación Amigos de la Salud, de manera que se pudiera recolectar la información necesaria para la elaboración del mismo. (Ver apéndice A, modelo de entrevista)

3.3.1.1 Informe de la entrevista. Tras haber establecido comunicación con el jefe del área financiera de la clínica, para la aplicación de la entrevista que tenía como objetivo principal la recolección de información que sirviera de base para la construcción del marco axiológico de la

misma, se obtiene que el propósito de la Fundación Amigos de la Salud, en la ciudad de Montería, es prestar una atención humanizada, oportuna y eficaz a todos sus usuarios, tanto internos como externos, pues se caracterizan por ser una empresa que brinda atención preferencial a los estratos socioeconómicos más bajos de la región, además de cumplir con todos los derechos y responsabilidades que requiere el personal que labora en la institución, pues se esfuerzan por mantener un ambiente óptimo de trabajo garantizando, una remuneración salarial justa y oportuna.

Así mismo, con respecto a las necesidades del mercado que se satisfacen, se haya la atención de urgencias, la atención por remisión y la atención de consulta externa; además, el jefe del área expresa que lo que les interesa destacar en los servicios que ofrecen son la oportunidad y la confiabilidad en los diagnósticos y procedimientos que se instauran, ya que ellos quieren que los perciban sus clientes como un proveedor de servicios resolutivo y con servicio en la salud humanizado.

Igualmente, desean y esperan tener en los próximos cinco años una empresa posicionada en el reglón de la salud, bien organizada y con políticas claras, teniendo en cuenta que en un futuro se prevén innovaciones en la prestación de un servicio de medicina preventiva partiendo del núcleo familiar, siendo competitivos, ofertándose como una institución con el mayor número de programas y servicios que ayuden a resolver los quebrantos de salud del individuo.

Respecto a lo anterior, el jefe del área expone que todo esto lo hacen teniendo en cuenta sus objetivos, entre los que se encuentran:

- La atención integral eficiente, eficaz y oportuna con enfoque familiar y en red.
- Aumentar la satisfacción del usuario.
- Mejorar la capacidad resolutive.
- Alcanzar un aumento creciente de las acciones de promoción y prevención, en relación a las acciones curativas.
- Entregar una atención de calidad, con el uso de la tecnología adecuada, basada en la evidencia, acorde a los nuevos requerimientos epidemiológicos y demográficos de la población.

Para los cuales asignan recursos que ya fueron previamente presupuestados y aprobados por la dirección ejecutiva, con el fin de alcanzarlos. Al mismo tiempo, se cuentan con valores corporativos que influyen en la clínica Fundación Amigos de la Salud, con es el caso de:

Solidaridad. Entendida como servir es dar a otros y tratar de causar un efecto en la vida de quien solicita los servicios, percatándose de las necesidades y buscando la manera de satisfacerla.

Confianza. Entendida como certeza de que con la prestación de nuestros servicios cumpliremos lo prometido en el manejo integral de la salud.

Excelencia. Dedicaremos nuestro mejor esfuerzo a cada tarea y cada relación entre la institución y los usuarios dando lo mejor de sí.

Equidad. Procuraremos dar a cada usuario lo que se merece defendiendo sus derechos y los demás.

Cortesía. Es ser más amable y tener buenos modales, siendo considerados y deferentes con los demás y actuando con mesura, de manera que nuestros usuarios se sientan apreciados, atendidos y respetados.

Compromiso. La solución de las necesidades de los usuarios será nuestro objetivo.

3.2.4 Elaborar el marco axiológico (misión, visión, valores, principios, políticas). El tener actualizados y bien definidos cada uno de los elementos que conforman el marco axiológico de una empresa es muy importante, ya que esto ayuda a que la organización pueda tener un mejor crecimiento y desarrollo. Por tanto, luego de haber realizado la entrevista al jefe del área financiera de la Clínica Fundación Amigos de la Salud en la ciudad de Montería, se procede a la elaboración y reestructuración del mismo (marco axiológico), debido a que en la actualidad solo se cuenta con una misión, visión y objetivos, los cuales requieren ser actualizados, de esta manera, para poder desarrollar dicho proceso de forma adecuada, se emplea la metodología utilizada por Fred David, donde según él, tanto la misión como la visión deben estar entrelazadas.

Por otro lado, hay que decir que la FAS no posee valores corporativos bien definidos, pues hasta el momento se sabe cuáles son, pero no se hayan plasmados, además, se carecer de políticas bajo las cuales se enmarque la institución, por ello, con el fin de brindar un mejor servicio y atención a la comunidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procedió a realizar los ajustes pertinentes a la misión y visión de la clínica teniendo en cuenta la metodología de David, quien sugiere que debe tener en cuenta lo siguiente: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos? y ¿Para quién trabajamos?, ya que al responder estos interrogantes se construye la misión, lo cual a su vez permite que elaborar la visión sea mucho más fácil (David, 2003).

Misión actual. Brindar servicios de salud en el departamento de Córdoba con calidad humana y científica, y generación de gases medicinales con buenas prácticas de manufactura: mediante la planeación, aseguramiento, control y mejoramiento de un sistema de garantía de calidad para cumplir y superar las necesidades y expectativas de los clientes proporcionando salud y calidad de vida.

Misión propuesta.

Brindamos un servicio de salud y atención con calidad humana, científica, oportuna y eficaz a toda la región cordobesa; garantizando un óptimo ambiente laboral mediante: la planeación, el aseguramiento, el control y el mejoramiento de un sistema de garantía, que busca cumplir y superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos.

Visión actual. Ser una empresa sólida y líder en la prestación de servicios de salud de mediana y alta complejidad, y generación de gases medicinales en la región caribe siendo competitiva y transparente, con buen desarrollo científico y el compromiso de mejorar el nivel de vida de la población con ética y lealtad.

Visión propuesta.

Para el 2021 ser una empresa líder, competitiva y responsable social y ambientalmente, a través de la planeación y el control de los sistemas de garantía.

Valores corporativos propuestos.**Solidaridad.**

Buscando siempre satisfacer y cubrir todas las necesidades de la ciudadanía.

Respeto.

Valorando a todos los usuarios y clientes que tienen algún vínculo con la institución.

Trabajo en equipo.

Actuando en equipo, para tener un mejor desempeño y un excelente servicio.

Igualdad.

Brindando a todos los clientes igualdad a la hora de prestar cualquier tipo de servicio, sin vulnerar sus derechos.

Amabilidad.

Ofreciendo con buenos modales, a la hora de atender a los usuarios y personal de la institución.

Compromiso.

Expresando una actitud positiva con la prestación del servicio, y con toda la ciudadanía en general.

Principios corporativos propuestos.

- Lo principal es la vida y la salud de las personas.
- Integración del talento humano y de la comunidad en la planeación, ejecución, evaluación de los procesos y actividades de la organización.
- Apoyando a través de las acciones las necesidades de los demás para beneficio de la comunidad, motivados por la convicción de la justicia e igualdad.

- El recurso humano es el capital más valioso de la entidad.

Políticas propuestas.

Política de calidad: La clínica fundación amigos de la salud, se compromete a brindar servicios con estándares de calidad que permitan contribuir en el bienestar de la comunidad y la mejora de los procesos y actividades de la clínica, satisfaciendo a todos los usuarios.

Política prestación del servicio: Comprometidos en la prestación de los servicios, creando un sistema de salud integrador que satisfaga las necesidades y expectativas de los pacientes, clientes y usuarios.

3.2.5 Presentar a la gerencia las herramientas elaboradas para su aprobación. Tras haber diseñado y actualizado cada uno de los elementos de los que se compone el marco axiológico dentro de una institución, independientemente de su razón social, se procede a presentarlas con el jefe del área, con el fin de que estos sean aprobados y puedan ser puestos en funcionamiento; de esta manera, en una reunión previamente programada con el gerente, se le explica lo importante que es para una organización tener bien definidos cada uno de estos, los cuales, además de servir de base para la obtención de los objetivos y metas propuestas por la organización desde un comienzo, permiten que todas y cada una de las personas que se encuentran ligadas con la institución puedan saber cuáles son esos valores, principios, políticas, etc., bajo las cuales trabaja y actúa la empresa; es así, que luego de haber presentado los motivos por los cuales se debe de contar dichos elementos, de esta manera, se presenta la forma como quedaron, obteniéndose como resultado la aprobación de los mismos.

3.3 Proponer un plan de acción para el área financiera de la IPS con el fin de mejorar los procesos y actividades que se desarrollan en el área

3.3.1 Formulación de cada uno de los componentes del plan de acción propuesto para el área financiera de la Clínica Fundación Amigos de la Salud. La elaboración de un plan de acción para una organización es muy importante, ya que por medio de este es posible mejorar aspectos relacionados con la ejecución y realización de actividades, los cuales apoyados de estrategias es posible conseguir los objetivos y metas que se ha planteado la organización desde un comienzo, así mismo, por medio de este es más fácil que la empresa pueda evaluar y controlar el desarrollo de los procesos que a diario se llevan en la institución, principalmente en el área financiera, además de servir como guía e indicar cuál es el mejor camino a seguir.

Así mismo, permite conocer cuáles son los recursos requeridos para la ejecución de las actividades que se pretenden desarrollar en cada una de las estrategias que han sido planteadas, al igual que, la persona encargada de velar por su cumplimiento, de acuerdo al tiempo que han sido establecido; finalmente, el contar con un plan de acción, permite analizar el progreso de las actividades y procesos, e identificar qué acciones están dando resultado y cuáles no, permitiendo hacer los cambios necesario y así poder lograr más rápido el objetivo que se desea.

Objetivo 1. Agilizar el desarrollo de los procesos y actividades en el área financiera

Con base en lo anterior, se propone que la clínica realice en primer lugar, alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, para ello se han identificado instituciones como la alcaldía de montería, la gobernación de Córdoba, ministerio de salud y protección social

cooperativas como Coodescor, comfacor, hospital san Gerónimo, la DIAC entre otras, de manera que pueda recibir ayudas económicas y así lograr adquirir mejores servicios tecnológicos, para la facilidad y el buen manejo de los procesos, como también la mejora en la prestación de servicios de salud.

Por ello, en caso de llegar a contemplar la idea de la creación de una alianza con cada una de estas entidades ya sea pública o privada , es muy importante que la Clínica Fundación Amigos de la Salud, realice un acercamiento con la parte directiva de la institución donde se exponga la intención de la alianza y los beneficios que se obtendrán en los cuales se realizaran brigadas de salud en barrios periféricos de la ciudad de montería ,campañas de salud donde se genere conciencia por parte de la población , procesos que se estima sea realizado durante 15 días; en caso de ser aceptada, se requerirá hacer aclaraciones sobre el acuerdo, de manera que se establezcan las bases sobre las cuales se trabajará, todo esto con el acompañamiento de un asesor jurídico. Por lo que el llegar a realizarse la alianza o convenio, tomará un tiempo aproximado de dos meses, en el cual se llevaran a cabo aproximaciones entre las partes para estudiar las ventajas del mismo.

Objetivo 2. Brindar servicios de calidad a los clientes y/o usuarios

De igual manera, se sugiere a la clínica realizar capacitaciones y talleres al personal en cuanto a atención al cliente, clima organizacional, motivación , trabajo en equipo ,comunicación, y conocimiento de las normas de salud, para el desarrollo de este objetivo se tendrán en cuenta las universidades ,corporaciones ,SENA, quienes podrían ejecutar el propósito que se quiere

alcanzar, aportando todo el conocimiento que estas poseen, actividades que deben ser previamente programadas por parte del área de recurso humano, quien se encargará realizar la capacitación o taller, de buscar el lugar, escoger el día, la hora y fecha; también, es importante que dos días antes las personas tengan pleno conocimiento de ello, ya que teniendo en cuenta que es una empresa de salud no podrán asistir todos los colaboradores el mismo día, por ellos, es necesario organizar dos horarios (mañana y tarde) con el fin de que todos puedan participar; además se plantea que estos procesos sean desarrollados cada seis meses, con el fin de fortalecer y mejorar el actuar de los colaboradores con los clientes y usuarios.

Objetivo 3. Tener conocimiento de los cambios en las leyes y normas del sistema de salud.

Finalmente, se propone a la Clínica Fundación Amigos de la Salud, desarrollar reuniones con los jefes de área anualmente en los que se expongan los nuevos requisitos o cambios que se le hayan realizado a las leyes o normas que protegen y regulan el sistema de salud en el país, para dicho proceso se requiere que el gerente de la clínica una semana antes de la reunión envíe una notificación a cada uno de los jefes de departamento con el día, hora, fecha y leyes o normas a tratar, para el desarrollo de este objetivo se requerirá de personal idóneo del sistema de salud del departamento de Córdoba, quienes aportaran el conocimiento de cómo manejar y ejecutar los procesos y actividades que exige la norma, logrando la fluidez en la prestación de los servicios de la clínica Fundación Amigos de la Salud

Tabla 8*Plan de acción propuesto*

PLAN DE ACCION A SEGUIR EN ÁREA FINANCIERA DE LA CLINICA-FUNDACION AMIGOS DE LA SALUD DE LA CIUDAD DE MONTERIA								
Líneas bases	Meta	Objetivo	Estrategia	Actividad	Indicador	Recursos	Tiempo	Responsable
Administración y finanzas	Mantener una liquidez financiera optima , así como procesos y métodos eficientes	Agilizar el desarrollo de los procesos y actividades en el área financiera	Generar convenios con entidades públicas o privadas a través de las cuales sea posible el incremento en la prestación de los servicios, ganando el éxito y la transparencia de los objetivos dispuestos a alcanzar.	-Identificar los posibles aliados. -Establecer dialogo para exponer las razones por las que se desea aliar. -Realizar el convenio.	$\frac{N^{\circ} \text{ de posibles aliados}}{\text{Total de aliados}} \times 100$ -Presentar un informe con las razones por las que se desea hacer la alianza y el modelo del convenio en caso de realizarse.	-Papelería. - Tecnológicos. -Gerentes de cada una de las partes. -Asesor jurídico	2 Mes	Gerente de la Clínica Fundación Amigos de la Salud.
Satisfacción del cliente o usuario	Tener un cliente satisfecho	Brindar servicios de calidad a los clientes y/o usuarios	Capacitar al personal administrativo buscando mejoras en la comunicación y ejecución de los procesos realizados dentro de las áreas, obteniendo como resultados la satisfacción y el incremento en los servicios.	-Buscar al personal idóneo para el desarrollo de la capacitación y/o taller. -Seleccionar los temas a tratar. -Establecer el lugar y la hora donde se realizara la actividad.	$\frac{N^{\circ} \text{ de personas capacitados}}{\text{Total de trabajadores}} \times 100$	-Papelería. Tecnológicos. -Financieros. -Capacitador. -Refrigerios.	Semestral	Jefe del área de recursos humano.

Marco normativo y requerimiento de información	Cumplir con la normatividad exigida por la ley	Tener conocimiento de los cambios en las leyes y normas del sistema de salud.	Desarrollar en las instancias directivas ya administrativas la autorregulación, para el acatamiento de la normatividad aplicable y sus cambios, en cuanto a tarifas y requisitos que exigen los contratos con las eps, evitando las devoluciones y glosas para garantizar la cobranza de los recursos. ⁴	-Revisión de las normas y leyes. -Seleccionar las normas y leyes a tratar. -Convocar la reunión con los jefes de área.	-Elaborar un informe para que todo el personal que labora en la institución conozca las nuevas reglas que expide el ministerio de salud respecto a las leyes que fueron analizadas.	-Papelería. - Tecnológicos.	Anual	Jefe del área de facturación
--	--	---	---	--	---	--------------------------------	-------	------------------------------

Nota: La tabla presenta información sobre el plan de acción propuesto para el área financiera de la clínica. Fuente: Elaboración propia de la pasante.

⁴ “Tabla 8 Plan de acción propuesto” “Continuación”

3.3.2 Socialización del plan de acción. Luego de haber elaborado el plan, se llevó a cabo la socialización del mismo ante el jefe inmediato, en donde fueron expuestas cada una de las líneas bases sobre las cuales debería trabajar el área financiera de la clínica, así como, el objetivo que se persigue con cada una de estas, al igual que las estrategias que la organización debe tener en cuenta si lo que desea es poder brindar un servicio de calidad y satisfacer a sus usuarios y clientes.

De igual manera, en la socialización se plantean cuáles deberían ser esas actividades que se deben desarrollar para poder conseguir el objetivo y meta que se tiene, así como, la persona o área responsable de cada estrategia propuesta y el tiempo aproximado que tardaría la ejecución de la misma.

Capítulo 4. Diagnostico final

Con la pasantía se logró apoyar el diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de los procesos en la Clínica Fundación Amigos de la Salud (FAS) de la ciudad de Montería, para lo cual se hizo necesario realizar un diagnóstico estratégico con la ayuda de las matrices MPC, EFI, EFE, DOFA, IE, que permitieron identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la IPS, tanto en la parte interna como externa, que sin duda alguna serán tenidas en cuenta para la formulación de estrategias que ayuden a contrarrestar los cambios futuros que se den en el entorno, por lo que serán un factor clave para el desarrollo y crecimiento de la clínica.

Por otra parte, se llevó a cabo el rediseño del marco axiológico: misión, visión, valores, principios y políticas, de igual forma, se presentó un plan de acción para el área financiera de FAS, con el fin de mejorar los procesos y actividades que se desarrollan en el área, partiendo de los resultados obtenidos con el juego de matrices.

Finalmente, la Clínica Fundación Amigos de la Salud, logra crecimiento y desarrollo a través de los diferentes procesos y actividades que se llevan a cabo en el área financiera, por tanto, durante la pasantía se apoya en la ejecución de tareas y procedimiento en la dependencia, por eso, fue importante el rol de pasante en el ejercicio administrativo, ya que se pudo apoyar a la organización en el diseño del plan estratégico que sirviera de base para el mejoramiento de los procesos en el departamento.

Capítulo 5. Conclusiones

Al culminar la pasantía en la Clínica Fundación Amigos de la Salud de la ciudad de Montería, se observa que es una empresa muy competitiva en el mercado, gracias a su gran compromiso con la comunidad y especialmente por su flexibilidad en las tarifas de los servicios, sin embargo, en el momento de desarrollar el juego de matrices para la construcción del diagnóstico estratégico, se hayo que presenta ciertas falencias en el área financiera, debido a la desorganización de la información, a la falta de comunicación, la falta de planeación y falta de liquidez a causa del retraso en los pagos por parte de las EPS, así como, la poca automatización y desactualización de la información de sus clientes y usuarios (pago de los pacientes y empresas).

Así mismo, se encontró que la clínica no contaba con una misión y visión actualizada, además de no tener unos valores, principios y políticas bien definidas, por lo que se procedió a rediseñar el marco axiológico de la misma, de manera que, se pudieran mejorar los procesos y actividades que se desarrollan en la IPS.

Finalmente, hay que decir que la Clínica Fundación Amigos de la Salud, no tenía ningún instrumento que le sirviera de apoyo para la realización de los procesos y actividades, que se llevan a cabo en el área financiera, por ello durante la pasantía se presentó un plan de acción con el fin de mejorar todas aquellas falencias que tiene el área.

Capítulo 6. Recomendaciones

La Clínica Fundación Amigos de la Salud, cuenta con una serie de fortalezas que le han permitido brindar un servicio de calidad a la comunidad del departamento de Córdoba, sin embargo, es necesario que la gerencia realice periódicamente un diagnóstico estratégico a través de cual sea posible realizar una evaluación de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa, pues es este uno de los métodos a través de los cuales pueden ser identificadas falencias que podrían llegar a convertirse en amenazas para la organización, impidiendo el cumplimiento de las metas que han sido planteadas.

De igual manera, se recomienda a la clínica FAS implementar el plan de acción propuesto con el fin de que puedan ser mejoradas todas aquellas falencias que posee en la actualidad el área financiera, ya que es importante que sean ejecutadas cada una de las estrategias que se plantean, de manera que se mejoren todas aquellas actividades y procesos que se llevan a cabo en la misma, pues, dicho instrumento (plan de acción), sirve para identificar qué acciones están dando resultado y cuáles no, brindando la posibilidad de realizar los cambios necesario en el momento indicado.

Finalmente, es importante que la Clínica Fundación Amigos de la Salud, ponga en práctica cada una de las sugerencias realizadas por la pasante, ya que estas contribuyen el fortalecimiento y desarrollo organizacional.

Referencias

- Consejo directivo del instituto de seguros sociales . (28 de Abril de 1999). *Acuerdo 209*. Recuperado el 2017, de <https://lexsaludcolombia.files.wordpress.com/2010/10/tarifas-iss-2000.pdf>
- Consejo nacional de seguridad social en salud. (4 de Febrero de 2004). *Acuerdo 260*. Recuperado el 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=32036>
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). Mexico: Perason educación.
- Escolme. (s.f). *Administración de cartera*. Recuperado el 2017, de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/finaciero_cartera/contenido_u3.pdf
- Fred, D. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (Decima primera ed.). Mexico: Pearson educación.
- Ministerio de la protección social. (14 de Agosto de 2008). *Resolución 3047*. Recuperado el 2017, de https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MPS_3047_2008.pdf
- Ministerio de salud. (27 de Diciembre de 2000). *Resolución 3374*. Recuperado el 2017, de <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R3374000.pdf>
- Ministerio de salud y protección social. (2009). *Resolución 3047 de 2008 modificada por la Resolución 416 de 2009* . Recuperado el 2017, de <https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/Anexo%20tecnico%20No.%20%206%20Res%203047-08%20y%20416-09.pdf>
- Presedente de la republica . (2006). *Decreto 2423*. Recuperado el 2017, de http://www.consultorsalud.com/sites/consultorsalud/files/manual_tarifario_soat_2017_-_consultorsalud.pdf

Apéndices

Apéndice A. Modelo entrevista.



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OBJETIVO: Identificar factores de la clínica FUNDACION AMIGOS DE LA SALUD, los cuales permitan rediseñar la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la institución.

I. MISION

1. ¿Cuál es el propósito que tiene la FUNDACION AMIGOS DE LA SALUD?
2. ¿Qué características específicas tiene la empresa que los haga diferenciadores?
3. ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
4. ¿Cuáles necesidades del mercado satisfacen?
5. ¿Qué es lo que les interesa destacar en los servicios que ofrecen?
6. ¿Cómo quieren que los perciban sus clientes?

II. VISION

1. ¿Cuál es la imagen que desea y espera en la FUNDACION AMIGO DE LA SALUD, en los próximos cinco años?
2. ¿Qué innovaciones prevé en el futuro?
3. ¿Cómo conseguirán ser competitivos?

III. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1. ¿Cuáles son los objetivos de la clínica?
2. ¿Qué recursos asigna para alcanzar los objetivos?

IV. VALORES CORPORATIVOS

1. ¿Cuáles son los valores más influyentes en la clínica Fundación Amigos de la Salud? _____