

**Modelo de gerencia estratégica aplicada a entidades de salud para una
unidad de primer nivel de atención.**

**Strategic management model applied to health entities for a first level care
unit.**

Yulliet Figueroa García

Odontóloga

Universidad Cooperativa de Colombia

yfigueroa@unicoc.edu.co

Jenifer Valeria Mogollón Palencia

Odontóloga

Institución Universitaria Colegios de Colombia

jmogollon@unicoc.edu.co

Resumen:

El sistema general de salud en Colombia ha sido ampliamente cuestionado y por ello se ha planteado la necesidad de implementar un modelo en gerencia estratégica que permita planear, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de los procesos en salud en las diferentes entidades que presten el derecho fundamental a la salud.

Se realizó una revisión sistemática de la literatura con aporte descriptivo con investigación en bases de datos, para la realización de un modelo adecuado al sistema de salud, que fuera completo para aportar al desarrollo de las actividades en las

entidades de primer nivel específicamente en el área de odontología, por lo tanto, surgió nuestro tema y problema investigativo.

La Formulación de un Modelo de Gerencia estratégica para la compañía Angélica Gallego Odontología Especializada, busca brindar las herramientas necesarias para que la compañía comience a tener directrices en armonía con los objetivos estratégicos en corto, mediano y largo plazo.

Dicho modelo de gerencia estratégica tiene en cuenta el estado actual y propósitos corporativos y así mismo ofrece una herramienta de planeación de recursos disponibles (financieros, tecnológicos y humanos entre otros) como base para la toma de decisiones.

Palabras clave: *modelo de gerencia estratégica en salud en Colombia, salud en Colombia, Administración en salud.*

Abstract: The general health system in Colombia has been widely questioned and for this reason the need to implement a strategic management model has been raised that allows planning, organizing, directing, and controlling the development of health processes in the different entities that provide the right fundamental to health.

A systematic review of the literature was carried out with a descriptive contribution with research in databases, for the realization of an adequate model for the health system, which was complete to contribute to the development of activities in first-level entities specifically in the area of dentistry, therefore, our theme and research problem arose.

The Formulation of a Strategic Management Model for the company Angélica Gallego Specialized Dentistry, seeks to provide the necessary tools so that the company begins to have guidelines in harmony with the strategic objectives in the short, medium and long term.

Said strategic management model takes into account the current state and corporate purposes and also offers a planning tool for available resources (financial, technological and human, among others) as a basis for decision making.

Keywords: *strategic health management model in Colombia, health in Colombia, Health Administration.*

La administración en salud es una ciencia social y técnica relacionada con la planificación, organización, dirección y control de las empresas públicas y privadas del sector salud, mediante la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos. Posee herramientas que, aplicadas al ramo de los sistemas de salud, pueden ayudar a éstos a desarrollar una visión de conjunto del sistema, optimizando recursos humanos, técnicos y financieros, para poder llevar a las instituciones de salud a un estado de crecimiento y eficiencia.

Es la administración de empresas proveedoras de bienes y servicios de salud, son las que permiten la buena atención, recuperación o mejora en la salud de los pacientes, las cuales, son conocidas también como, gestión sanitaria, gestión clínica, administración de empresas de salud, administración de servicios de salud y gerencia de servicios de salud.

La administración estratégica en salud, es un proceso sistemático, que basado en el conocimiento del entorno interno y externo, define su misión, visión, valores, objetivos y estrategias, que le permitirán a una organización estar lista para su desarrollo y competición.(Pavón. P, G. C. et al. 2004)

La salud pública es un esfuerzo organizado de la sociedad y el estado por la salud, bienestar y la calidad de vida que trasciende a los servicios de salud y la administración en salud como ciencia integral, intersectorial, con componente político y tecnológico que es imprescindible para dar respuesta a los determinantes sociales de la salud. (Castell-Florit Serrate, P. et al. 2017). La administración estratégica posibilita a las organizaciones a identificar y generar ventajas competitivas, para un desempeño superior y rentabilidad económica sostenida. Las organizaciones deben considerar aspectos como: características, necesidades e intereses, procesos y contexto en donde operan, en atención a su naturaleza y tamaño, por ello, es necesario estudiar e identificar los problemas que se desarrollan en las diferentes fases de este proceso.

La administración estratégica en salud posee los elementos que contribuyen en el desarrollo organizacional de la institución de salud a fin de desarrollar una visión en conjunto del sistema optimizando los recursos económicos, humanos y técnicos con la intención de mejorar el desempeño de la institución de salud hacia un crecimiento de calidad eficaz y eficiente. En que la atención de la salud debe ser de la forma más humana posible de tal forma que también asegure la participación activa de los beneficiarios como parte del desempeño mientras reciben los servicios de salud consecuentemente respetando la lealtad y libertad del paciente, a fin de cumplir con el consentimiento informando todo lo necesario y estableciendo una adecuada relación médico paciente, por tanto es imprescindible el adecuado control en busca de la mejor calidad, teniendo en cuenta que los profesionales y trabajadores de la salud conocen bien los problemas y cuáles son sus causas y, por consiguiente cual es la solución, por tanto la atención de estas particularidades de la salud deben ser comprendidas por los directivos y trabajadores de la salud, además es necesario tener presente que hay que conocer las expectativas de los beneficiarios a quienes se les brinda los servicios de salud de calidad. Consiguientemente las instituciones de salud deben cumplir su misión orientada hacia la satisfacción de los pacientes beneficiarios, cumpliendo con los reglamentos, procedimientos y normas institucionales. (Cedeño. A, D. D. et al. octubre de 2018)

La administración estratégica desde el enfoque organizacional permite a las organizaciones conocer cómo las decisiones afectan a las personas y grupos de influencia, por esta razón las empresas deben indagar sobre los intereses y expectativas de las partes interesadas para evitar conflictos que perturben la competitividad en el mercado. En este sentido, estudia la toma de decisiones estratégicas, teniendo en cuenta las relaciones de poder y grupos de interés. Las organizaciones en este proceso estratégico deben considerar factores organizativos como las partes interesadas y responsabilidad social corporativa en la definición de la misión y objetivos organizacionales, adecuación, factibilidad y aceptabilidad y estrategias relacionales en la formulación de la estrategia, el diseño organizativo, liderazgo y cambio organizativo en la implementación de la

estrategia y sistemas de control estratégico y cultura organizativa en la fase de evaluación de la estrategia, para la creación de valor y sostenibilidad en el tiempo.

La formulación de la estrategia utiliza la identificación de los intereses colectivos e individuales de las partes interesadas, para evitar que entren en conflicto y aumente el riesgo de afectar los objetivos estratégicos, mediante la búsqueda de ventajas competitivas con acciones que respondan a la lógica del poder relacional para la creación de valor y sostenibilidad organizacional.

Para ello, tiene en cuenta la responsabilidad social corporativa para generar activos intangibles como la reputación o legitimidad ante la sociedad, que potencien la competitividad, estrategias relacionales, encaminadas a conseguir privilegio con diversos agentes externos, que posibiliten la consecución de resultados a través de la creación de valor recíproca con criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad orientados a establecer parámetros para la evaluación y elección de la estrategia.

El criterio de adecuación evalúa la consistencia de la estrategia seleccionada respecto a los objetivos fijados y diagnóstico interno y externo realizado. Mientras que el criterio de factibilidad determina recursos que se necesitan para la puesta en marcha de la estrategia. El criterio de aceptabilidad establece la admisión de la estrategia elegida por parte de los grupos de interés.

La implantación de la estrategia, se enfoca en las dificultades que se presentan por los cambios organizacionales que son necesarios para la ejecución de la estrategia; factores como el diseño de la estructura organizativa, liderazgo y cultura organizacional se deben manejar cuidadosamente. La oportunidad de mejora radica en el diseño de estructuras planas y flexibles que promuevan la agilidad e innovación en los procesos estratégicos.

La cultura organizacional establece valores y normas que moldean la conducta de los miembros de una organización hacia una determinada acción como la innovación y competitividad. Las organizaciones requieren de un liderazgo gerencial capaz de identificar necesidades y establecer una visión estratégica.

Otro aspecto relevante, es la gerencia estratégica. Este concepto engloba dos términos sumamente importantes: la Gerencia en salud y la gestión o planificación estratégica los cuales van a permitir que se constituya una definición conjunta del tema al tratar. La Gerencia en salud es una acción mediante la cual se lideran y se dirigen organizaciones que prestan servicios de salud, donde conlleva una responsabilidad elevada a los retos propios de la gerencia como los aspectos pueden influir en el resto de la organización y en la comunidad; y la gestión o planificación estratégica se encarga de la implementación de políticas que permitan a sus instituciones participar activamente en la solución de los problemas. La planificación debe ser objeto de atención primordial, constituye una de las actividades más importante en todos los niveles de dirección, exige de los dirigentes una constante actualización de sus conocimientos y el continuo perfeccionamiento de sus habilidades, sin embargo persisten deficiencias detectadas en la calidad de la planificación en instituciones de salud, que afectan la calidad de los servicios que se prestan a la población. (Miranda Quintero, Delgado, H.S, A.B. at 2020).

Para esto, es necesario el perfeccionamiento del proceso de planificación en el sistema de salud colombiano ya que esta proporcionará un mayor desarrollo y calidad en el desempeño de los profesionales, la excelencia en la calidad de los servicios prestados y el mejoramiento continuo de la organización en sus procesos y aspiraciones.

En Colombia la Seguridad Social establecida en la Constitución Política de Colombia de 1991, manifiesta que la atención a la salud es un servicio público de carácter obligatorio prestado bajo la dirección y control del Estado, y la prestación

del servicio se organiza en forma descentralizada, por niveles de atención y con la participación de la comunidad. Creado mediante la Ley 100 de 1993 con los principios de universalidad, cobertura, integralidad, solidaridad, igualdad, suficiencia, participación y unidad. Esta Ley sustituyó al Sistema Nacional de Salud y se establecieron relaciones de mercado entre las Empresas Promotoras de Salud (EPS) y las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS). Los principios de esta Ley estaban contenidos en la reforma constitucional de 1991, abordados principalmente por los capítulos 48 y 49, los cuales consagran el carácter de país descentralizado, la eliminación del concepto de asistencia pública y la definición de la atención de la salud y el saneamiento ambiental como servicios públicos a cargo del estado. En esta Ley, la salud se concibe como un derecho prestacional y fundamental cuando está relacionado con el derecho a la vida.

Presento una reformación la Ley 100 por la Ley 1122 de 2007 cuyos cambios fueron el establecimiento de un nuevo modelo de dirección del sistema de salud al pasar del Consejo Nacional de Seguridad Social a la Comisión de Regulación en Salud, con el cual se hace la migración de un sistema de dirección y rectoría basado en una teórica concentración de toma de decisiones con base a indicadores de gestión y resultados de salud, también cambio en la limitación y el control de la integración vertical que estas entidades manejan, la cual amenaza el funcionamiento y la subsistencia de los hospitales y clínicas privadas y públicas. (Jaime O.A, Hugo H.P, Humberto M, agosto 2015)

- La ley 715 del 2001: *Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.*
- La ley 1122 del 2007: Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones.
- La ley 691 del 2001: Mediante la cual se reglamenta la participación de los Grupos Étnicos en el Sistema General de Seguridad Social en Colombia.

- La ley estatutaria 1751 del 2015: Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 1011 del 2006: 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.
- Decreto 4747 del 2007: 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.
- Decreto 1683 del 2013: Por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1438 de 2011 sobre portabilidad nacional en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
- Decreto 2353 del 2015: Por el cual se unifican y actualizan las reglas de afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud, se crea el Sistema de Afiliación Transaccional y se definen los instrumentos para garantizar la continuidad en la afiliación y el goce efectivo del derecho a la salud.
- Decreto 780 del 2016: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social.
- Resolución 1995 de 1999: Por la cual se establecen normas para el manejo de la Historia Clínica por la cual se establecen normas para el manejo de la Historia Clínica y la resolución 001715 del 2015 se modifica la resolución 1995 .
- Resolución 3280 del 2018: Por la cual se adoptan los lineamientos técnicos y operativos de la Ruta Integral de Atención para la Promoción y Mantenimiento de la Salud y la Ruta Integral de Atención en Salud para la Población Materno Perinatal y se establecen las directrices para su operación.
- Resolución 2481 del 2020: Por la cual se actualizan integralmente los servicios y tecnologías de salud financiados con recursos de la Unidad de Pago por Capitación (UPC) (Ortiz D. 2013).

Mediante la aprobación del Decreto 1011 de 2006 se describe Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud (SOGCS) el cual tiene 4

componentes que son: El sistema único de habilitación, la auditoría para el mejoramiento de la calidad de la atención de salud, el sistema único de acreditación y el sistema de información para la calidad.

Toda entidad que preste un servicio de salud debe de estar habilitadas para así continuar con todo el proceso de acreditación.

El sistema único de habilitación (SUH): el cual está definido en el artículo 6 del Decreto 1011 (Ministerio de Protección Social, 2006) el cual define que el Sistema Único de Habilitación es: El conjunto de normas, requisitos y procedimientos mediante los cuales se establece, registra, verifica y controla el cumplimiento de las condiciones básicas de capacidad tecnológica y científica, de suficiencia patrimonial y financiera y de capacidad técnico administrativa, indispensables para la entrada y permanencia en el Sistema de salud Colombiano (Palacios Moya, Piedrahita Lemy et al. 2020). Para obtener ese aval toda entidad que quiera pertenecer al sistema debe seguir los siguientes pasos:

- Una fase de autoevaluación donde se verifica que tenga todos los requisitos que pide el gobierno.
- Se hace la inscripción a la secretaria de salud; estas actúan como ente regulador.
- Se hace la verificación de la autoevaluación a la entidad que va a prestar el servicio por parte de la secretaria de salud.
- Debe estar documentado e implementado el Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud (PAMEC) este documento es revisado en la visita de verificación, esté programa consiste en un modelo de mejoramiento el cual debe realizarse acorde a lo definido por el artículo N° 32 del Decreto 1011 “Los programas de auditoria deberán ser concordantes con la intencionalidad de los estándares de acreditación y superiores a los que determinan como básicos en el Sistema Único de Habilitación. (Palacios Moya, Piedrahita Lemy et al. 2020).

Posterior a ello las entidades logran pasar al sistema de Acreditación de salud el cual es definido en el Decreto 1011 en el artículo N° 41 (Ministerio de

Protección Social, 2006) como: “El conjunto de entidades, estándares, actividades de apoyo y procedimientos de autoevaluación, mejoramiento y evaluación externa, destinados a demostrar, evaluar y comprobar el cumplimiento de niveles superiores de calidad por parte de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud”. (Palacios Moya, Piedrahita Lemy et al. 2020). A su vez, esta es un proceso voluntario que a diferencia del proceso de habilitación que es obligatorio. La Tabla 1.

Tabla 1 Normas Sistema Único de garantía de la Calidad Colombia

Normas	Decreto 903 de 2014 "Por el cual se dictan las disposiciones en relación con el Sistema Único de Acreditación en Salud" Resolución 2082 de 2014 " Por la cual se dictan disposiciones para la operatividad del Sistema Único de Acreditación en Salud" Resolución 6055 de 2016 "Por la cual se determina la integración y el funcionamiento del Consejo Asesor para el Sistema Único de Acreditación en Salud" Resolución 2427 de 2014 "Por la cual se inscribe una entidad en el Registro Especial de Acreditadores en Salud" hasta el 31 de enero de 2017 Resolución 346 de 2017 "Por la cual se inscribe una entidad en el Registro Especial de Acreditadores en Salud" hasta el 31 de enero de 2021 Resolución 5095 de 2018 "Por la cual se adopta el Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y Hospitalario de Colombia Versión 3.1"
--------	---

Fuente: Elaboración propia

Hasta el momento se puede analizar que los procesos de mejora son abordados desde la Habilitación, donde se exige la existencia del Programa de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud; puesto que

este programa está relacionado directamente con estándares de nivel superior como los requisitos del Sistema Único de Acreditación, surge la polémica: si la normatividad colombiana brinda las herramientas necesarias para el mejoramiento ¿Por qué se llega a la certificación de sistemas?. Y gracias a ello, se hace la implementación del sistema de Gestión para la calidad (SGC) con el enfoque de las normas ISO donde la única norma que otorga certificación es la ISO 9001:2008. (Palacios Moya, Piedrahita Lemy et al. 2020).

El sector salud en Colombia ha sido un tema controversial al largo de los años, debido a la situación por la que atraviesa en términos del cumplimiento de indicadores de salud y de gestión; esto, a pesar de su transcendencia, reflejada tanto en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (que pretende una cobertura universal de salud), así como su reconocimiento de derecho fundamental. (Jaime O.A, Hugo H.P, Humberto M, agosto 2015)

de modo que es notable la presencia de un sistema inadecuado puesto que las estrategias aplicadas para el desarrollo de los procesos operativos y administrativos propician quejas permanentes por parte de los pacientes, valiéndose que no haya seguridad en su atención. Por otro lado, es visible la incoherente interacción de sus procesos, déficit financiero y la ausencia frente al recurso humano, la comunidad y los grupos que interactúan en ella; es por ello, que cada organización tiene su propio comportamiento y complejidad determinando una estructura fundamentada a los lineamientos convergente del sector, el cual implica un cambio cultural de los patrones de autoridad, comunicación y flujo de información. Desde esta perspectiva los sistemas estratégicos de calidad implican un conjunto de acciones sistémicas y consideradas, dirigidas a evitar, prevenir o solucionar oportunamente situaciones de impacto negativo en la atención en salud y el logro de los mayores beneficios posibles para los clientes y/o pacientes; significa entonces que la articulación y consolidación de estos procesos apoyan a desarrollar la planificación de la organización y sus estrategias, por ende se permita establecer los riesgos, situaciones de tensión, errores y procedimientos inadecuados que indiscutiblemente deterioran el logro de sus objetivos. (Sukier Harol Bernardo, Ramírez Molina R,C. 2020) En la actualidad el ente de regulación (ministerio de salud y protección social) estableció un documento de rendición de cuentas al Estado

que las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) en Colombia, presentan falencias relacionadas con el manejo de costos de operación, calidad en la prestación de los servicios, infraestructura, dotación y formación del talento humano. Causados por la falta de concienciación de los directivos sobre la importancia y aportes de la administración estratégica; originando escasez de personal con formación gerencial, ineficiencia en los procesos de negociación con los grupos de interés y dificultad en la previsión de eventos futuros. (Jaime O.A, Hugo H.P, Humberto M, agosto 2015).

Entendiendo estas problemáticas, se realiza este estudio con el propósito de describir la administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional, Por lo tanto, se requiere dirigir con fundamentos teóricos-científicos, los conceptos de gerencia en salud y administración en salud, los cuales nos permitirán abarcar procesos regulatorios en la planificación, organización y evaluación de cada uno de los elementos que conforman un sistema de salud que conlleven a un mejoramiento del sistema y a plantear un modelo de gerencia para entidades de salud de primer nivel en el servicio de odontología. El presente documento propone una metodología de administración con un enfoque en gerencia estratégica cuyas razones se sustentan en la problemática administrativa en salud que vive Colombia.

Lo anterior indica la pertinencia del estudio, el cual busca mejorar la calidad en salud aplicando un modelo de Gerencia estratégica que permita el cumplimiento de objetivos y marcos normativos enfocados a la misión y visión de las entidades de salud en Colombia.

Propósito-Impacto: Esta investigación se realiza debido a que a lo largo de los años el sistema de salud ha cambiado y ha permitido una mayor accesibilidad a los servicios de salud en el país, pero se ha observado que aún las entidades de salud no cuentan con una buena estructuración y ejecución de un modelo estratégico que les permita ofrecer un buen servicio del derecho a la salud, debido a que se evidencia que cada entidad desarrolla su modelo de acuerdo a sus necesidades lo cual limita el aprovechamiento de la información para nuevas líneas de atención lo que no permite ofrecer un buen servicio de salud en el país, es decir, que a partir de los principios de administración estratégica y administración en salud, conceptos en salud y el marco

normativo en Colombia, se formule y se proponga un modelo estándar que puedan llegar a usar las entidades de atención de primer nivel en odontología y como ejemplo para el resto de entidades de salud en Colombia con el fin de su continuo mejoramiento y ejecución de un buen modelo de salud en Colombia.

La salud pública es un esfuerzo organizado de la sociedad y del estado enfocado en la salud, bienestar y la calidad de vida que trasciende a los servicios de salud.

Por medio de la investigación buscamos describir los modelos de administración estratégica para entidades en el sector de la salud con un diseño no experimental de enfoque organizacional con metodología cuantitativa de tipo descriptiva. Evidenciando las fallas de procesos administrativos estratégicos pasados, en entidades de salud en Colombia para poder replantear y mejorarlo; fortaleciendo los modelos administrativos estratégicos de Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud con una adecuada estrategia organizacional que aumentara la productividad y mejora continua en los diferentes sistemas de evaluación a los que se enfrentan.

La identificación y generación de ventajas competitivas son los objetivos de la administración estratégica, en contexto busca establecer que es un método objetivo, lógico y sistemático que posibilita la efectiva toma de decisiones empresariales, basada en información cuantitativa y cualitativa que minimiza las condiciones de riesgo, con una adecuada formulación, implementación, evaluación de la estrategia.

Nuestra variable investigativa tiene por objeto generar acciones estratégicas que promueven el crecimiento de las organizaciones, mediante un proceso sistemático, orientado al desarrollo de ventajas competitivas que proporcionen valor, conciencia ambiental y utilidad social.

Se propone una metodología de administración con un enfoque estratégico cuyas razones se sustentan en la problemática administrativa en salud que vive Colombia. Lo anterior indica la pertinencia del estudio, el cual busca mejorar la calidad en salud

aplicando un modelo de administración estratégica que permita el cumplimiento de objetivos y marcos normativos enfocados a la misión y visión de las entidades de salud en Colombia. ((Sukier Harol Bernardo, Ramírez Molina R,C. 2020)).

Finalmente el desarrollo del presente trabajo se propone como objetivo Formular un modelo de Gerencia estratégica para una unidad de servicios odontológicos en el primer nivel de atención de acuerdo con el marco normativo, a partir del conocimiento de los fundamentos y aspectos teóricos relevantes de la gerencia estratégica aplicada a entidades para una unidad de primer nivel de atención y de la identificación de factores que contribuyan a la formulación de un modelo de gerencia estratégica a partir de la normatividad vigente.

Metodología

Se realizó una revisión sistemática de la literatura con aporte descriptivo con investigación en bases de datos.

El tipo de diseño metodológico seleccionado se dio a partir de bases de datos, con una búsqueda específica con las palabras claves: criterios de gerencia estratégica para el sistema de salud en Colombia, Gerencia estratégica en salud en Colombia, con sus respectivos términos Mesh, una búsqueda delimitada al tema.

En la búsqueda se encontró un total de 15.000 artículos, que luego se delimito a los últimos 5 años, con artículos de revisión, con las palabras claves: gerencia estratégica en salud en Colombia con un numero de 5 artículos encontrados, modelo de gerencia estratégica en salud en Colombia con un numero de 5 artículos encontrados, para un total de 10 artículos de base.

Como criterios de elegibilidad, tenemos los Criterios de Inclusión: Una búsqueda activa delimitada a los años 2017-2022, con el tema gerencia estratégica de salud en

Colombia. Criterios de exclusión: Bibliografía no correspondiente desde los años anteriores al 2016, de otros países, artículos que no fueran de revisión.

Para la búsqueda se siguió el procedimiento que se presenta en la ilustración 1.

Ilustración 1 Diagrama de flujo para la búsqueda en bases de datos



Fuente: Elaboración propia

Se realizó la revisión sistemática de la literatura con relación al tema a tratar (modelos de gerencia en salud, criterios de gerencia estratégica para el sistema de salud en Colombia, gerencia en salud, administración estratégica en salud, salud pública, normatividad, marco legal).

Se seleccionaron los aspectos teóricos más relevantes de la revisión sistemática de la literatura y los criterios de Gerencia estratégica para empezar la realización del modelo de gerencia estratégica para entidades de primer nivel de atención en odontología.

Se formuló el modelo a través de los criterios de gerencia estratégica para el sistema de salud en Colombia y la revisión de la literatura que nos lleve a presentarlo inicialmente para entidades de primer nivel de atención en odontología.

Se realizó el modelo de gerencia estratégica para entidades de primer nivel de atención en odontología donde resume el direccionamiento estratégico y se plasmen

conceptos puntuales de la empresa, fundamentos y bases estratégicas, el diagnóstico organizacional, la planificación de los objetivos corporativos, el análisis del entorno, y la implementación de este en la organización y la evaluación para la mejora continua en cada uno de los procesos de atención en salud buscando cumplir la misión y visión de la organización (entidades de primer nivel de atención en odontología).

Resultados

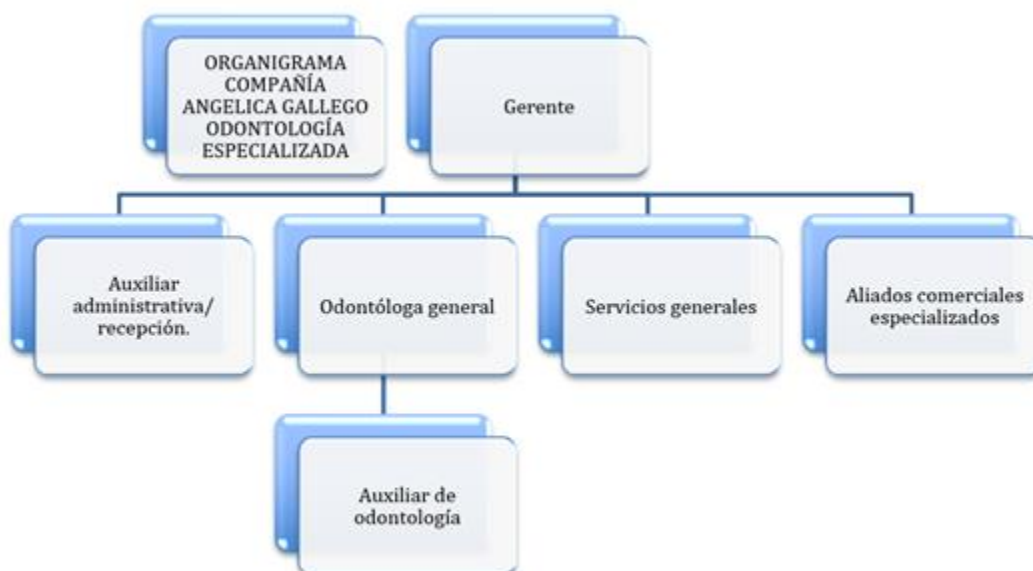
Realización del Modelo

De acuerdo con la revisión sistemática de la literatura y criterios de la gerencia estratégica, se realizó un modelo de gerencia para una entidad de primer nivel de atención en odontología (Angélica Gallego Odontología Especializada) el cual se llevó a cabo en las siguientes fases:

Análisis del estado gerencial de la IPS Angélica Gallego Odontología

Especializada y su estructura orgánica. Ilustración 2.

Ilustración 2 Organigrama consultorio Angélica Gallego



Fuente. Elaboración propia

MISION

Brindar servicios de odontología general mediante la armonía multidisciplinar, ofertando servicios de primera calidad en diagnósticos de primer nivel y procedimientos especializados a entidades que oferten este tipo de servicios destacando dentro de sus premisas como propuesta de valor Mejorar la calidad de vida en salud bucodental de todos los pacientes.

VISION

Actualmente su visión está proyectada para el año 2026 orientada al reconocimiento de la unidad como la mejor clínica de odontología en su área de influencia, en la ciudad de Villavicencio - Meta, con la participación de un equipo multidisciplinario de alta calidad y reconocido a nivel nacional, brindando de manera eficiente, efectiva y eficaz en tratamientos y consultas que mejoran la calidad de vida en salud oral de sus clientes.

Principios de la Organización:

Orientación a objetivos estratégicos: todos los servicios ofertados por la compañía están orientados al cumplimiento de objetivos estratégicos que se formulan bajo el norte que da la visión de la compañía misma.

Cultura organizacional: Tanto los aliados comerciales o especializados, como el personal de planta de la compañía, tienen claros los objetivos estratégicos y son capacitados en pro de la visión y crecimiento de la empresa así mismo como su crecimiento profesional y bienestar laboral.

Eficiencia en los procesos: La compañía maneja siempre la seguridad y la calidad como pilar de la eficiencia en todos los procesos.

Eficacia: la inmediatez de la atención se entiende como una herramienta que ayuda a posicionar la empresa en un entorno competitivo y capaz de dar buenos resultados en armonía con la eficiencia en los procesos de atención.

Estructuración normativa: El personal que integra la compañía está en permanente capacitación y/o actualización de toda la normativa que rige el sistema de salud en Colombia. Estructuración de procesos internos que permitan acciones de mejora continua.

Valores corporativos:

Honestidad: Es uno de los valores más importantes que se debe tener en una empresa debido a que este permite establecer las bases para generar confianza en los clientes, coherencia en los procesos prestados y una cultura de trabajo idónea.

Pasión: este tipo de valor permitirá que el equipo de trabajo se interese por cada acción que haga dentro de la empresa, el velar por el bienestar de cada uno de los clientes y la entrega para hacer crecer cada día la empresa.

Diferencia: Esto permitirá que la empresa cuente con un plus que la haga diferente al resto de la competencia.

Calidad: con este valor se garantiza que los servicios prestados son excelentes siguiendo todos los parámetros exigidos para hacerlos cumplir.

Orientación al cliente: la empresa debe tener un enfoque principal hacia sus usuarios y esforzarse constantemente por adaptarse a sus necesidades y resolver sus necesidades.

Promesa de valor:

Brindar servicios de odontología general y especializada a través de profesionales idóneos, equipos e insumos con los más altos estándares de calidad, permitiendo al paciente una agradable experiencia en consulta, que conlleve a disminuir su ansiedad, incomodidad y miedo en el momento de la atención odontológica con el compromiso de mejorar su calidad de vida solucionando sus problemas bucodentales.

Portafolio de servicios:

Odontología General de primer nivel: En este tipo de servicio se ofrece al paciente valoración integral de primera vez, concientización de promoción y prevención en salud oral, Diagnostico y planes de tratamientos con nuestros aliados comerciales como lo son

entidades y profesionales especializados que ofrezcan tratamientos como: endodoncia, periodoncia, ortodoncia, cirugía oral y maxilofacial, odontopediatría y estética; siempre y cuando el paciente lo requiera, restauraciones en ionómero de vidrio, resina y amalgama, endodoncias simples (pulpotomías-pulpectomías), cirugía : exodoncias simples, urgencias de primer nivel, higienización: detartraje y limpieza oral en todos los cuadrantes.

Análisis actual, diagnóstico de los objetivos y propósito de la entidad: En esta etapa se identificó la razón de ser de la entidad, se da a entender el propósito actual y se identifica según la visión de la compañía, el propósito a corto, mediano y largo plazo definiendo los objetivos que serán evaluados y posteriormente se identifican los pilares de la gerencia estratégica los cuales serán aplicados como fundamento del modelo.

Liderazgo organizacional: es un sistema que involucra a la gerencia, los profesionales y el staff en el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo para alcanzar mejores resultados para los clientes.

Talento Humano: Abarca todas las personas vinculadas en la organización y están calificadas para la complejidad de las funciones por la cual será incorporada y el organigrama donde se especificarán las funciones dentro de la empresa de acuerdo con su perfil.

Soporte económico: comprende todas las capacidades financieras que la organización dispone para el desarrollo de todos los procesos, productos y servicios que ofrecen.

Mejoramiento continuo de la calidad: este no es un elemento que se pueda implementar en una organización como si éste fuera una pieza más de la organización, sino que hay que entender que esta es la suma de una serie de cosas que hay que saber combinar y tener en cuenta una vez se decida recorrer dicho camino.

Planificación estratégica: En esta etapa del modelo, es importante tener en cuenta los procesos que se van a implementar, el cumplimiento de normativa, controles internos y sistema de gestión como parte del manual de calidad de la organización, se debe buscar inquisitivamente responder a preguntas y variables que puedan influir en el desarrollo de la organización como: ¿Cuáles son las actividades detalladas que se deben hacer?, ¿Quién lo liderará?, ¿Cómo se llevará a cabo?, ¿Dónde se llevará a cabo?, ¿Cuándo se llevará a cabo?, ¿Qué cambios se deben hacer para lograr el mejoramiento?, todo estos deben ser llevados a planes más concretos y detallados. Donde también, la estructura organizacional debe estar muy bien definida el marco de funciones según la asignación de cargos de acuerdo con sus perfiles.

Implementación acorde a la planificación estratégica: esta va orientada al seguimiento de los procesos establecidos en la etapa de planificación, en donde es de vital importancia mantener un seguimiento técnico y económico de las actividades desarrolladas para el óptimo manejo de la información dentro de la organización, lo cual, va a permitir un procesamiento y generación de los resultados de calidad dentro de la organización.

Control de manejo de la información: el correcto uso de la información plasmada dentro de la organización conlleva a la eficiencia y a la calidad en el desempeño de las labores, el orden y las líneas de comunicación las cuales deben de ser asertivas y ajustadas a las necesidades de la empresa.

Manual de procesos y procedimientos: en esta etapa de implementación, este manual de procesos es empleado en cualquier área de la organización, estos deben de ser bien estructurados bajo la normatividad y reglamentación establecidos dentro de la organización.

Seguimiento técnico- económico: Esta debe de hacerse por medio de un área específica encargada de realizar el seguimiento a los recursos ya sean en talento humano, financieros y técnicos con el fin de que la implementación de estos recursos sean los adecuados dentro de la organización.

Evaluación: Es la etapa que esclarece el panorama actual de la empresa, ya que evalúa todas las tareas involucradas en el análisis, la formulación, planeación y ejecución del modelo. Permite diseñar y ejecutar planes y acciones de mejora a través de auditorías internas y externas con el fin de llegar a la meta principal de la entidad en la atención de primer nivel para servicios de odontología.

Mejora continua: En esta etapa se hace la implementación de nuevas estrategias que conlleven a la renovación continua de los servicios en salud y dentro de la organización o el ajuste interno de cosas por mejorar en la organización.

La Formulación de un Modelo de Gerencia estratégica para la compañía Angélica Gallego Odontología Especializada, busca brindar las herramientas necesarias para que la compañía comience a tener directrices en armonía con los objetivos estratégicos en los corto, mediano y largo plazos y así mismo acorde a su misión y visión. Se pretende que dicha compañía sea un referente en los servicios de odontología general, con el valor agregado de contar con alianzas comerciales en cuanto requiere a servicios especializados, es decir, la compañía cuenta con aliados avalados por las entidades gubernamentales para poder brindar dichos servicios.

Dicho modelo de gerencia estratégica tiene en cuenta el estado actual y propósitos corporativos y así mismo ofrece una herramienta de planeación de recursos disponibles (financieros, tecnológicos y humanos entre otros) como base para la toma de decisiones, proponiendo dentro de la cultura organizacional la política de mejora continua dentro de los marcos normativos con el fin de consolidar una compañía sostenible y referente para la sociedad y la economía no solo local sino nacional.

Dentro del modelo de gerencia estratégica se puede evidenciar el cómo se tiene en cuenta los parámetros normativos como parte de la política de calidad en el desarrollo del ejercicio gerencial como lo es la toma de decisiones, asignación de funciones bajo manuales de calidad que estos a su vez competen manual de procesos y funciones por cargo.

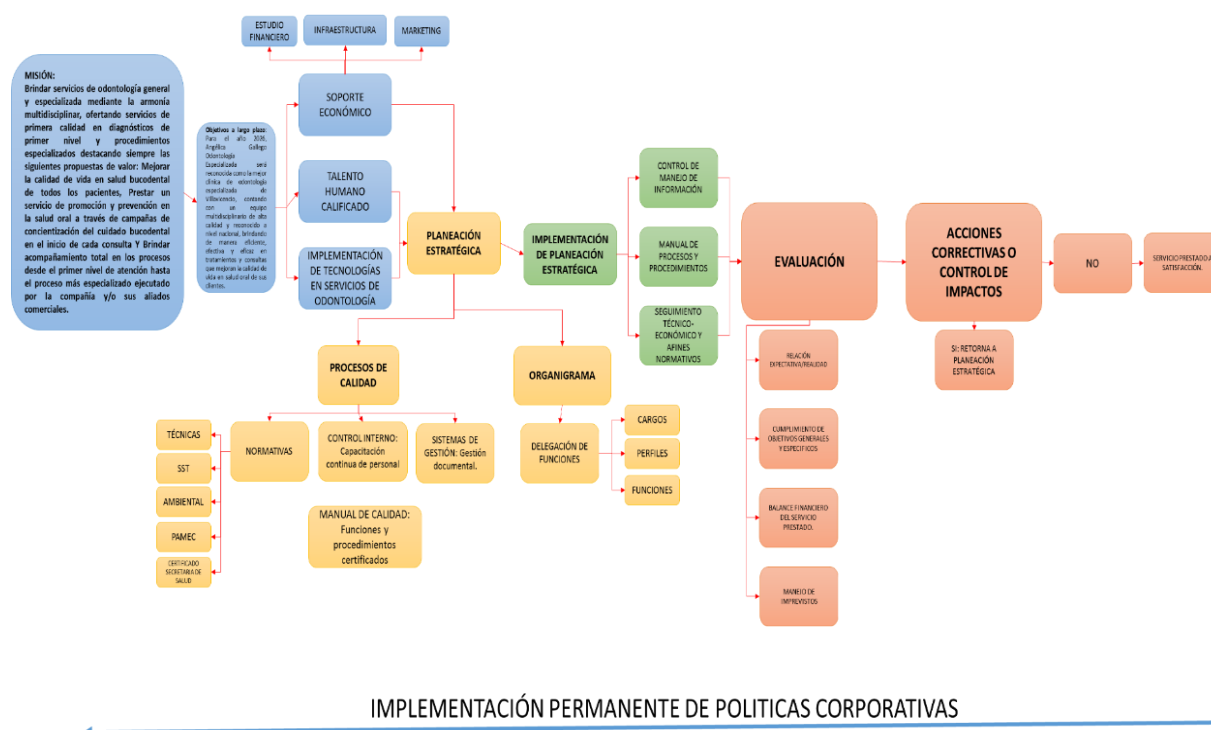
Lo anterior suma a la fase de ejecución, un mayor desempeño en el seguimiento permanente a todas las actividades realizadas dentro de la compañía, ya sean

procedimientos técnicos o administrativos, contables, jurídicos, financieros o a fines, estos son supervisados por gerencia con el fin de mantener el estándar y en futuro lograr las certificaciones de alta calidad vigentes para Colombia como son las ISO ya sea 9001, 14001 y demás garantes para un servicio de calidad.

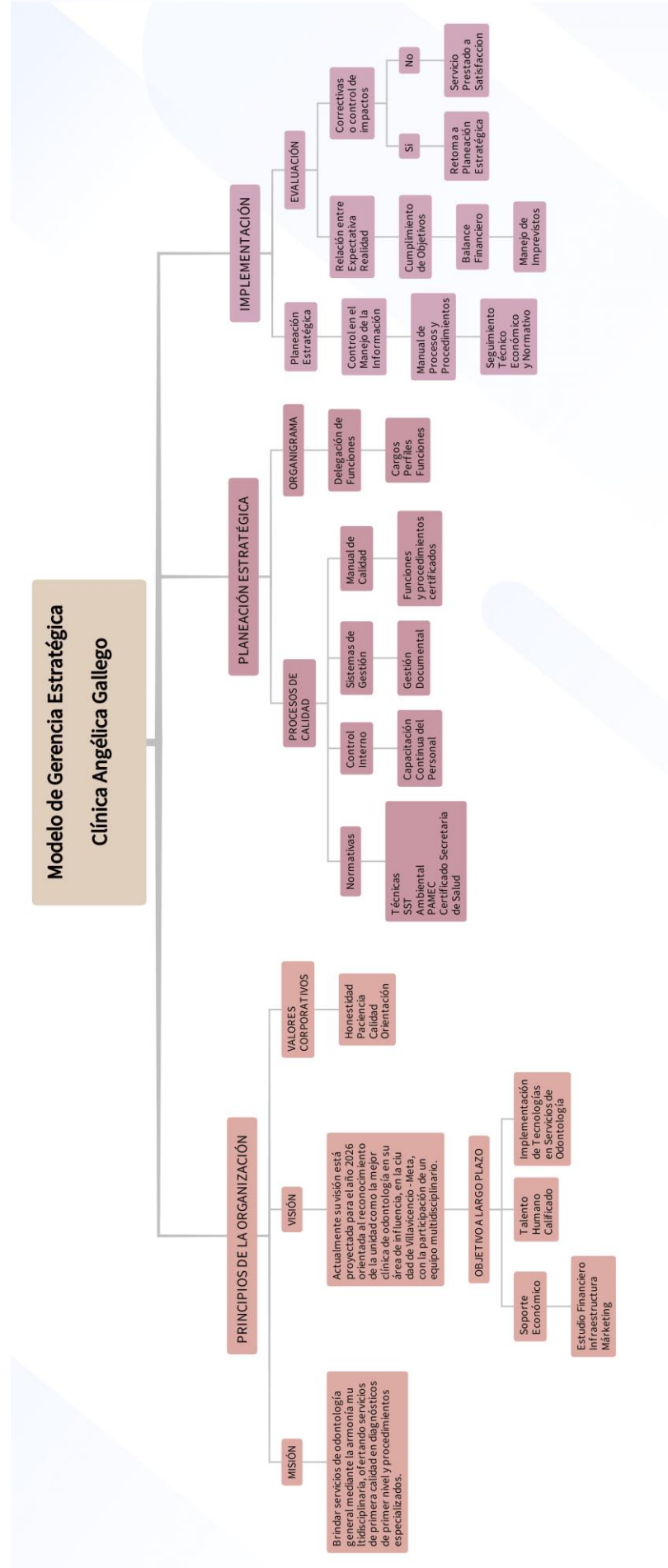
Esto su vez, alimenta las políticas corporativas que se tienen en cuenta en todas las fases de la gerencia estratégica propuesta en el presente proyecto. Ilustración 3

Ilustración 3 Modelo de Gerencia estratégica para la clínica Angélica Gallego.

MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA ANGELICA GALLEGO ODONTOLOGÍA ESPECIALIZADA SAS



Fuente Imagen: Elaboración propia



Fuente Organigrama: Elaboración propia

Conclusiones

Luego de realizar una revisión sistemática de la literatura y la inclusión de criterios de gerencia estratégica se llegó a la conclusión que para el sistema de salud y las entidades presentes en este encuentran falencias en establecer metas, definir estrategias, el diseño de políticas y la evaluación de acciones que permitan lograr objetivos de crecimiento y buena organización dentro de las entidades de salud enfocadas en la misión y visión de estas , llegando a si crear un modelo de gerencia estratégica en salud y emplearlo en una entidad de salud de primer nivel (Consultorio Angélica Gallego) que enfocado en la formulación, ejecución , implementación y evaluación de un plan estratégico le permita lograr sus objetivos dentro de la organización, aprovechar oportunidades claves en el ambiente, minimizar amenazas externas, utilizar la fortalezas internas y vencer la amenazas internas dentro de la entidad.

Bibliografía

- Castell-Florit Serrate, P. et al. (2017). *La administración en salud, componente de desarrollo*. Obtenido de Revista Cubana de Salud Pública:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21450963001>
- Cedeño. A, D. D. et al. (Octubre de 2018). *La administración de la salud y la calidad del desempeño para los beneficiarios*. Obtenido de Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento:
<https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/349/html>.

[https://epsianaswayuuu.com/marco-](https://epsianaswayuuu.com/marco-legal/#:~:text=CONSTITUCI%C3%93N%20POL%C3%8DTICA%20DE%20COLOMBIA,con%20participaci%C3%B3n%20de%20la%20comunidad.)

[legal/#:~:text=CONSTITUCI%C3%93N%20POL%C3%8DTICA%20DE%20COLOMBIA,con%20participaci%C3%B3n%20de%20la%20comunidad.](https://epsianaswayuuu.com/marco-legal/#:~:text=CONSTITUCI%C3%93N%20POL%C3%8DTICA%20DE%20COLOMBIA,con%20participaci%C3%B3n%20de%20la%20comunidad.)

Huertas. N, C. A. (septiembre de 2017). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN 0kINSTITUCIONES DE SALUD DE CARTAGENA*. Obtenido de 5to Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo y 1er Encuentro Internacional de estudiantes de Ciencias Económicas, Administrativas y contables: <https://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2017/5sim/9D.pdf>.

Jaime O.A, Hugo H.P, Humberto M, (agosto 2015). *CALIDAD ESTRATEGICA EN LOS SERVICIOS DE SALUD*. Obtenido de: Centro de investigación y proyectos (CINPRO) Corporación Universitaria Latinoamericana: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/3091/LIBRO%20CALIDAD%20DE%20SERVICIO%20EN%20INSTITUCIONES%20DE%20SALUD.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Miranda Quintero, corrattgé Delgado, H.S, A.B. at (15 de septiembre del 2020). *Planificación estratégica en las instituciones de salud*. Obtenido de revista de información científica para la dirección en la salud.<https://Chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://portal.amelica.org/ameli/journal/445/4452617014/4452617014.pdf>.

Ortiz D. (Noviembre del 2013). *Las certificaciones de calidad en las instituciones prestadoras de salud, garantía discutible de mejoramiento*. Obtenido de repositorios de la Universidad Militar Nueva Granada. <https://chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10658/OrtizRochaDianaCarolina2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Palacios Moya, Piedrahita Lemy et al. (Abril 2020). *Retos en planeación estratégica del mercado para organizaciones del sector salud*. Tomado de articulo de la fundación universitaria Konrad Lorenz. <https://www.redalyc.org/journal/6099/609965020002/html/>.

Pavón. P, G. C. et al. (2004). *La importancia de la administración*. Obtenido de Instituto de Ciencias de la Salud. Universidad Veracruzana. Xalapa, Ver.: <https://www.medigraphic.com/pdfs/veracruzana/muv-2004/muv041d.pdf>.

Sukier Harol Bernardo, Ramírez Molina R,C. (Abril de 2020). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR SALUD DESDE EL ENFOQUE ORGANIZACIONAL*, Obtenido de Revista Venezolana, Universidad de Zulia, Facultad de ciencias económicas y sociales: [https://file:///C:/Users/JOSE/Downloads/35186-Textodelartculo-60195-1-10-20210208%20\(2\).pdf](https://file:///C:/Users/JOSE/Downloads/35186-Textodelartculo-60195-1-10-20210208%20(2).pdf).