

**PROPUESTA DE DISEÑO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE ODONTOSALUD  
I.P.S.**

**LINA FERNANDA BANGUERO MILLÁN  
JOHN JAIRO BARRERA VALENCIA**

**PROYECTO DE DESARROLLO**

**ASESOR: CLAUDIA ARENAS PAJÓN  
COORDINADORA ACADÉMICA SALUD PÚBLICA  
FACULTAD DE MEDICINA  
UNIVERSIDAD CES**

**UNIVERSIDAD CES  
FACULTAD DE MEDICINA  
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA  
MEDELLÍN  
2.011**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
1. PLATAFORMA DE GESTIÓN	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	11
4. MARCO TEÓRICO	12
4.1 LA MISIÓN	12
4.2 LA VISIÓN	12
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	17
4.4 LA METODOLOGÍA ZOPP EN EL DISEÑO DE PLATAFORMA ESTRATÉGICA	20
4.4.1 Concepto	20
4.4.2 Finalidad	20
4.4.3 Proceso	20

4.5 LA MEDICIÓN DE RESULTADOS EN EL DISEÑO DE UNA PLATAFORMA ESTRATÉGICA	24
5. HIPÓTESIS	26
6. OBJETIVOS	27
6.1 OBJETIVO GENERAL	27
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
7. METODOLOGÍA	28
7.1 ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	28
7.2 PRODUCTOS FINALES ESPERADOS	28
7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	29
7.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	29
7.5 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	29
7.6 METODOLOGÍA ZOPP APLICADA AL PROYECTO	31
7.6.1 Análisis	31
7.6.1.1 Involucrados	31
7.6.1.2 Árbol de problemas	35
7.6.1.3 Árbol de objetivos	36

7.6.1.3 Alternativas	37
8. CONSIDERACIONES ÉTICAS	40
9. RESULTADOS	41
9.1 RESEÑA ODONTOSALUD I.P.S. S.A.S.	41
9.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE ODONTOSALUD I.P.S. (ACTIVIDAD ZOPP #1)	42
9.2.1 Misión	42
9.2.2 Visión	44
9.3 DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES DE ODONTOSALUD I.P.S. (ACTIVIDAD ZOPP #2)	46
9.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES (ACTIVIDAD ZOPP #3)	50
9.5 INDICADORES (ACTIVIDAD ZOPP #4)	51
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Esquema de matriz de planeación	25
<b>Tabla 2.</b> Guía de talleres	30
<b>Tabla 3.</b> Listado de involucrados	32
<b>Tabla 4.</b> Clasificación de los involucrados	33
<b>Tabla 5.</b> Matriz de planeación el proyecto (matriz de marco lógico)	37
<b>Tabla 6.</b> Programa operativo	39
<b>Tabla 7.</b> Preguntas guía y respuestas relevantes para la formulación de la misión	43
<b>Tabla 8.</b> Preguntas guía y respuestas relevantes para la formulación de la visión	45
<b>Tabla 9.</b> Valores corporativos	47
<b>Tabla 10.</b> Principios institucionales	49
<b>Tabla 11.</b> Tablero de indicadores objetivos institucionales	51

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1.</b> Componentes de la declaración de la misión	14
<b>Figura 2.</b> Preguntas de ayuda en la conformación de la visión de negocio	16
<b>Figura 3.</b> Elementos de la cultura organizacional	18
<b>Figura 4.</b> Conducta de la empresa: los valores intangibles	19
<b>Figura 5.</b> Método ZOPP	22
<b>Figura 6.</b> Esquema del árbol de problemas	23
<b>Figura 7.</b> Esquema del árbol de objetivos	23
<b>Figura 8.</b> Esquema de productos finales e intermedios esperados	28
<b>Figura 9.</b> Caracterización de las posiciones	33
<b>Figura 10.</b> Gráfico de relevancia de los involucrados	34
<b>Figura 11.</b> Árbol de problemas	35
<b>Figura 12.</b> Árbol de objetivos	36
<b>Figura 13.</b> Organigrama ODONTOSALUD I.P.S. S.A.S.	42

## **RESUMEN**

ODONTOSALUD I.P.S. es una empresa del sector salud dedicada a prestar servicios odontológicos de segundo nivel en la ciudad de Medellín y demás municipios del Valle de Aburrá a la cual se le ha diseñado una plataforma estratégica en cuyo diseño se tuvieron en cuenta los propósitos, expectativas y valores con los cuales se identifica la Gerencia de la entidad. Los resultados obtenidos muestran que la Gerencia de la entidad está actualmente comprometida con la excelencia, la ética de trabajo, el compromiso y otros valores que plantean la necesidad de que los mismos sean interiorizados por los demás miembros de la institución, motivo por el cual, los indicadores que se diseñaron son piezas fundamentales para evaluar los resultados de dicha interiorización.

Como resultados tangibles del presente trabajo, se logró formular la misión, la visión, los valores, los principios y los objetivos institucionales de ODONTOSALUD I.P.S., además de una serie de indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos perseguidos por la entidad.

**PALABRAS CLAVE:** Misión, visión, principios, valores, indicadores.

## **ABSTRACT**

ODONTOSALUD I.P.S. is a health sector company dedicated to providing second level dental services at Medellín city and other municipalities of Valle de Aburrá to which it has designed a strategic platform that was designed by considering the purposes, expectations and values which identifies the management of the entity. The results show that management of the entity is now committed to excellence, work ethic, and other values that suggest the need that they are internalized by the other members of the institution, that's why, indicators are fundamental pieces and were designed to evaluate the results of the internalization.

As tangible results of this work, we succeeded in formulating the mission, vision, values, principles and institutional objectives for ODONTOSALUD IPS, and a series of indicators that measure the achievement of the objectives of the entity.

**KEY WORDS:** Mission, vision, principles, values, indicators.

## **1. PLATAFORMA DE GESTIÓN**

La propuesta de intervención que se plantea en el presente proyecto, consiste básicamente en el diseño de la plataforma estratégica para la I.P.S. ODONTOSALUD que es una entidad del sector salud dedicada a la prestación de servicios odontológicos de segundo nivel en la ciudad de Medellín.

Esta propuesta de intervención responde a los lineamientos de planificación nacional previstos en la Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud que “Reconoce como ámbito de aplicación a prestadores públicos y privados”<sup>1</sup> y que tiene como uno de sus propósitos el de mejorar la calidad de los servicios que se prestan a la población.

El Ministerio de la Protección Social, organismo gubernamental encargado del diseño de las políticas para el sector salud, establece que el eje de calidad en la política de prestación de servicios se concibe como un elemento estratégico que se basa en dos principios fundamentales: el mejoramiento continuo de la calidad y la atención centrada en el usuario.

Acorde con lo anterior, el diseño de la plataforma estratégica de ODONTOSALUD I.P.S. responde a la necesidad de mejorar la prestación de los servicios que se ofrecen a los usuarios pues sin una orientación estratégica clara en la cual se comprometan los miembros de la organización, es bastante difícil para la institución prestar un servicio de calidad centrado en el usuario.

Para el diseño de la plataforma estratégica, el marco de planificación del proyecto estuvo centrado en lograr la participación dinámica del personal que labora para ODONTOSALUD I.P.S. desarrollando diferentes actividades orientadas a hacer un diagnóstico de la entidad, conocer los propósitos (misión), las expectativas (visión) y los principios que guían la organización y a partir de allí, plantear una serie de objetivos institucionales y la forma en que se controlará el cumplimiento de dichos objetivos (indicadores).

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La calidad en la prestación de los servicios de las organizaciones depende en gran parte del grado de definición que se tenga del negocio como tal, esto incluye la visión a largo y mediano plazo, las estrategias para alcanzarla además de la participación activa de los actores. Por esto es importante trazar desde el inicio de labores en las empresas todos estos aspectos que dirigirán la misma al éxito y cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada, a través de la concientización y compromiso por parte de todos los implicados con el propósito de la organización que se operacionaliza con la visión, la cual junto con los valores y objetivos institucionales refleja la filosofía de sus dueños y marca la diferencia con respecto a otros negocios en cuanto a la prestación del servicio, ejecución de sus operaciones, productos, mercados y talento humano que soporta estos propósitos.

En tal sentido, el problema que aqueja a la empresa ODONTOSALUD I.P.S. S.A.S. de la ciudad de Medellín es que en la actualidad no cuenta con una plataforma estratégica, lo cual no le permite gestionar el negocio de tal forma que pueda contar con las herramientas necesarias para delimitar el propósito de la organización, tener una visión de futuro y definir unos objetivos organizacionales para la consecución de sus metas.

La falta de una plataforma estratégica en ODONTOSALUD I.P.S. como presupuesto fundamental para la gestión del negocio, afecta a la institución en su conjunto ya que ante la ausencia de una identidad corporativa y unos objetivos claramente delimitados, se vive el día a día sin que exista una verdadera orientación hacia la consecución de unos fines previamente establecidos. La indefinición de la institución también afecta a sus usuarios ya que en estas condiciones la satisfacción del cliente, como prioridad en la prestación del servicio, se puede desdibujar frente a consideraciones más superfluas.

La pregunta general que guía la presente investigación es la de ¿Cómo diseñar una plataforma estratégica haciendo uso de las herramientas de calidad óptimas para la correcta prestación de los servicios de ODONTOSALUD I.P.S.?

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Con el fin de posicionar a ODONTOSALUD como una de las mejores I.P.S. de II Nivel en odontología en la ciudad de Medellín, se requiere diseñar una plataforma estratégica que no sólo refleje las pretensiones de sus dueños sino que también le permita ser una institución de odontología competitiva y de alta calidad en la prestación de servicios de salud.

Resulta crucial para la institución establecer desde el principio la plataforma estratégica como un primer paso para el cumplimiento de los objetivos corporativos. El diseño de la plataforma proporcionará a la entidad inmensos beneficios entre los que cabe destacar: encausamiento de las potencialidades del talento humano hacia la consecución de los fines institucionales, mejora en la gestión del riesgo, incremento del grado de satisfacción del cliente, la posibilidad de medir y controlar los procesos, diferenciarse de la competencia, entre otros.

Con una plataforma estratégica adecuada accionistas, talento humano y usuarios del servicio resultarían beneficiados, pues uno de los principales presupuestos de la planeación estratégica es el que se lleven a cabo todas las actividades necesarias para la consecución de los objetivos corporativos, de lo contrario, no tendría ningún sentido diseñar una plataforma estratégica.

A partir del diseño de la plataforma estratégica ODONTOSALUD podrá contar con una misión que clarifique y dote de sentido el propósito para el que fue creada; una visión del futuro deseado por la institución que le dé sentido a los esfuerzos realizados; unos principios corporativos que le proporcionen una identidad propia y la diferencien de las demás; unos objetivos institucionales que reflejen las acciones a seguir para cumplir las metas que se trazaron los fundadores de la I.P.S.

## **4. MARCO TEÓRICO**

El crecimiento de las organizaciones, la generación de utilidades y su permanencia en el mercado depende de tener claro para donde van, es decir de haber diseñado su direccionamiento estratégico, el cual no es más que el compendio de una serie de aspectos corporativos que reflejan la esencia misma de las empresas.

Sea cual fuere el direccionamiento estratégico que se le dé a la empresa, es necesario que dicho direccionamiento contemple aspectos tales como los valores corporativos, la visión, la misión de la organización y los indicadores que permitan cuantificar el cumplimiento de las estrategias.

### **4.1 LA MISIÓN**

La elaboración de la misión en una empresa busca responder a preguntas tales como: ¿Cuál es el negocio? ¿En qué negocio estamos? en sí misma la misión es la declaración de la razón de ser de una empresa, de ahí que un enunciado claro de la misión de la empresa sea fundamental<sup>2</sup>.

La misión busca además resolver interrogantes acerca del por qué de la existencia de la organización y para obtener qué resultado final es que se hacen tantos esfuerzos, en este sentido, la misión proporciona a la gente de la organización una justificación de su trabajo y define el papel de la empresa en la sociedad<sup>3</sup>.

Muñiz por su parte, da ciertas pautas o temas que pueden ser abordados en la elaboración de una misión como por ejemplo: tipo de producto a vender y mercado a comercializar; forma de producir, productividad y dónde y a quién comprar; rentabilidad y resultados a alcanzar; relaciones con los clientes y la competencia; políticas de recursos humanos y de contratación; entre otros<sup>4</sup>.

Para Christopher, Payne y Ballantyne la declaración de misión debería:

- Ser lo suficientemente específica como para que pueda repercutir en el comportamiento de las personas que trabajan en todas las áreas de la organización.
- Centrarse más en la satisfacción de las necesidades de los clientes o consumidores que en los productos o servicios.
- Reflejar las capacidades distintivas de la organización, de manera tal que puedan identificarse, de forma objetiva, los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Reconocer las oportunidades y amenazas que existen en el entorno de negocios, las tendencias existentes en los recursos y en los mercados y los factores que hacen vulnerable a la organización.
- Ser realista y alcanzable.
- Ser flexible.
- Es, en especial, importante evitar las declaraciones de misión que se orientan al producto. Es decir, la misión de las empresas debería definirse de forma que se reflejaran las necesidades de los clientes o consumidores y no las características y atributos de los productos. El peligro de una declaración de misión centrada en el producto se percibe con facilidad si se considera el caso de los fabricantes de productos como velas o reglas de cálculo, que son mercados que prácticamente han desaparecido. A largo plazo, las empresas que se den cuenta de que su actividad de negocios fundamental es la de satisfacer las necesidades subyacentes en el mercado (como sería la necesidad de iluminación o de ayudar en la realización de cálculos), y no la elaboración de productos específicos, mostrarán mayores posibilidades de éxito que las empresas orientadas al producto<sup>5</sup>.

En auditorías de salud, la misión constituye la columna vertebral de las mismas, pues es la que formula el propósito que distingue a la entidad de otras. La misión unifica a la entidad en torno a su razón de ser “y al logro de sus objetivos y metas, describe sus

valores y principios, los que le otorgan coherencia y capacidad competitiva, en conclusión, expresa el verdadero sentido de su imagen institucional<sup>6</sup>.

Ahora bien, basado en el trabajo de Robins y Coulter<sup>7</sup>, en la figura 1 se presenta un esquema donde se muestran los componentes que debe abarcar una buena declaración de misión, y en el cual se plantean las preguntas más relevantes que toda organización debe responder a través de su declaración de misión.

Como se puede observar en la figura 1 la misión debe contener ciertos elementos que le den claridad, sin dejar de lado aspectos relevantes para la organización, en este sentido, los elementos presentes en el esquema son componentes que deberían ser parte de la misión de una empresa y contribuyen a dar coherencia y claridad al propósito organizacional.

**Figura 1.** Componentes de la declaración de la misión



Fuente: Diseño propio en base a Robbins y Coulter, 2005

## 4.2 LA VISIÓN

La visión como tal, no busca tanto la definición de un escenario objetivo, sino la creación de una realidad futura para la organización<sup>8</sup>. La visión, a diferencia de la misión que identifica el objetivo de una organización en el momento presente, está muy orientada hacia el futuro, una organización con visión posee una idea muy clara de lo que quiere ser en el futuro<sup>9</sup>.

La visión como tal es la imagen mental del estado futuro que desea conseguir una empresa, mediante la visión lo que se pretende es responder a preguntas tales como: ¿A dónde queremos ir? ¿Qué queremos ser? ¿Dónde queremos estar y cuándo? ¿Qué resultado queremos convertir en realidad?<sup>10</sup>. En palabras de Carrión:

“una buena visión es aquella que da sentido a los cambios, evoca una imagen mental clara y positiva del futuro, crea orgullo y energía, es memorable, es motivante, es idealista, encaja con la historia y cultura de la organización, establece estándares que reflejan ideales elevados, clarifica los objetivos y la dirección, inspira entusiasmo, anima al compromiso, refleja la unicidad de la organización, es ambiciosa, atrae y concentra la atención, guía las actividades del día a día, oculta lo no esencial, proporciona energía a los individuos, llena de sentido y significado las actividades diarias, crea un puente entre presente y futuro, e invita a la acción...Además, la visión debe ser breve, fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los integrantes de una organización”<sup>11</sup>.

A la visión creada desde la cima (Gerencia de la compañía), debe seguirle la comunicación, se trata de dar a conocer a todos los integrantes de la organización la visión que se tiene con un convencimiento y una pasión tal, que motive al personal y repetida hasta el cansancio logre penetrar el inconsciente de todos los miembros de la compañía<sup>12</sup>. En la figura 2 se presenta un esquema de preguntas que podrían ayudar a conformar la visión de negocio<sup>13</sup>.

Finalmente, cabe resaltar que una visión puede ayudar a dotar de alma a la misión si ésta carece de una, con el tiempo las declaraciones tradicionales de misión pueden cambiar, pero una visión bien conformada y motivante puede durar por generaciones<sup>14</sup>. A modo de conclusión de este apartado, se puede afirmar que la visión es un futuro deseado y que puede ser formulada por la gerencia de la empresa, pero lo que no se puede, es declarar una visión sin compartirla y lograr que el personal de la compañía la interiorice hasta hacerla suya.

**Figura 2.** Preguntas de ayuda en la conformación de la visión de negocio



Fuente: Diseño propio con base a Álvarez, 2006

### 4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos son un conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización que deben ser compartidos por todos, por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. En torno al tema, Matilla en su obra señala lo siguiente:

“Las organizaciones, para objetivar sus aspiraciones, se comprometen con una declaración de principios que imante el norte de su intencionalidad, proporcionándole un rumbo. Se constituye así la “esencia” de la organización, que dará respuesta a los interrogantes fundacionales básicos: ¿Quiénes somos? ¿de dónde venimos? ¿Hacia dónde vamos?

(...)

Los valores son el fundamento de la convivencia, los principios rectores que sirven de base a las relaciones entre las personas. Los valores proporcionan sentido a las actuaciones de los individuos, en tanto que son miembros de una comunidad, permitiendo distinguir con claridad entre el bien y el mal, lo correcto y lo incorrecto, lo deseable y lo detestable. Resulta casi imposible imaginar un grupo social que funcionara sin tener valores compartidos por sus integrantes, porque la carencia de los mismos significa caos”<sup>15</sup>.

Las instituciones del sector salud deben enfocarse en valores y principios corporativos para evitar discursos que no tienen aplicación o mensajes contradictorios que los alejan de su realidad, tan importante como el enfoque, es la práctica de esos valores y principios. Al respecto, Ospina señala lo siguiente:

“Cuando decimos “nuestra gente es lo más importante” u “otorgamos capacitación permanente”, o expresamos que brindamos “amor que acompaña”, por ejemplo, no podemos quedarnos con ellos en el papel o como frases para el olvido.

He aquí la explicación del porqué muchos hospitales que ingresaron a la onda de la eficiencia, de la planeación estratégica, los análisis de riesgos, la elaboración de escenarios, las valoraciones de competitividad y comparación,

los cuadros de comando y otras herramientas administrativas de última moda, no logran sus cometidos. Tienen la mejor infraestructura, magníficos procesos estandarizados, pero pocos seres humanos preparados, comprometidos o motivados con todo lo anterior. Resultado: más de lo mismo y creer que nos hemos modernizado”<sup>16</sup>.

Los principios corporativos están fuertemente ligados a la cultura corporativa que es la fuerza vital de la empresa, entre los factores más destacados sobre los que se construye la cultura corporativa (ver figura 3) se pueden enumerar cuatro: los fundadores o líderes, sobre los cuales descansan los valores básicos de la compañía y proyectan esos valores al exterior; los ritos, refuerzan en el personal el sentimiento de hermandad y de orgullo por pertenecer a la organización; los símbolos, su poder se ve reflejado en la carga afectiva que tienen y la cantidad de significados distintos que pueden tener; y los valores, que son los pilares de la cultura corporativa, las ideas que forman la base moral y justifican las normas de conducta de los miembros de la organización, sirven para controlar y establecer reglas de comportamiento al interior de la organización<sup>17</sup>.

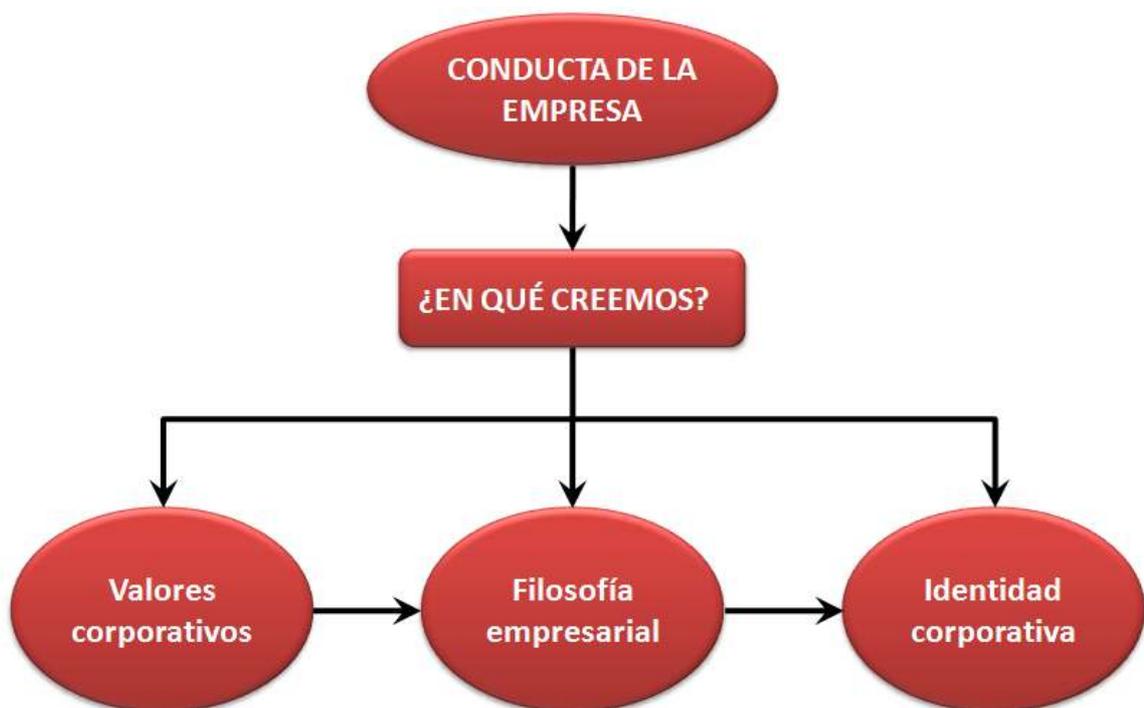
**Figura 3.** Elementos de la cultura organizacional



Fuente: Sánchez y Pintado, 2009

Los principios corporativos son el conjunto de valores que una organización practica y hace realidad en el logro de sus objetivos, y son la base y cimiento de su cultura organizacional. Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que representa, son los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma<sup>18</sup>.

**Figura 4.** Conducta de la empresa: los valores intangibles



Fuente: Martínez y Milla, 2005

Como se puede observar en la figura 4 los valores están íntimamente ligados a los principios y creencias que guían la empresa en su forma de hacer negocios y de relacionarse con el entorno y proporcionan además el sustento para lo que es la filosofía empresarial y la identidad corporativa.

#### **4.4 LA METODOLOGÍA ZOPP EN EL DISEÑO DE PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

**4.4.1 Concepto.** ZOPP (*Zielorientierte Projekplanung*) es una metodología de planificación orientada a objetivos y fue implementada por primera vez en 1986 por la *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ) organismo alemán para la cooperación técnica que hizo obligatoria la utilización de esta metodología para la planeación de proyectos. ZOPP es una metodología participativa -adoptada por prácticamente todas las agencias de Naciones Unidas, entre ellas la OMS- donde los directamente afectados por el problema participan del diseño del proyecto e incorpora importantes elementos como el análisis de: participantes, problemas, objetivos y alternativas<sup>19</sup>.

**4.4.2 Finalidad.** Según Fernández, la metodología ZOPP tiene por finalidad:

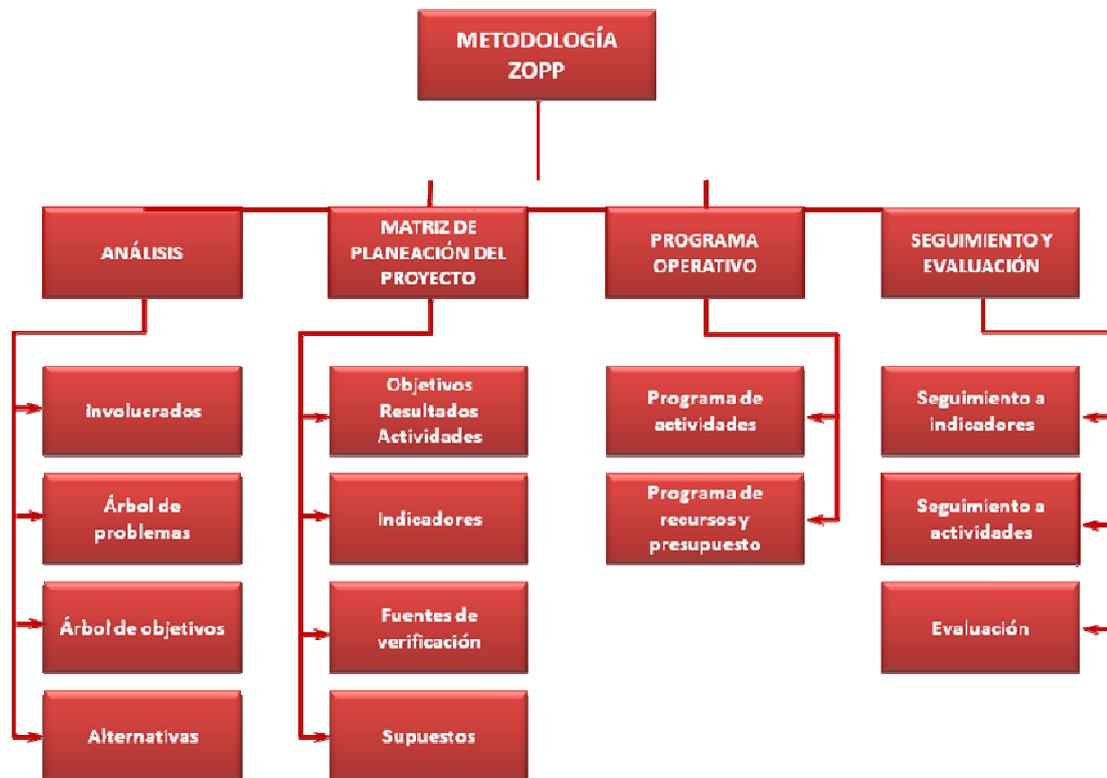
- Alcanzar una definición realista y clara de los objetivos fijados por el equipo a largo plazo.
- Mejorar la comunicación y la participación entre las partes implicadas por medio de la planificación conjunta.
- Definir el área de responsabilidad del equipo de planeación.
- Establecer indicadores para el seguimiento y la evaluación<sup>20</sup>.

**4.4.3 Proceso.** Como ya se había señalado antes, la metodología ZOPP parte del consenso y la colaboración entre los involucrados, de ahí que un primer paso sea el de identificar las personas, grupos, organizaciones involucradas directa o indirectamente en el problema que se pretende solucionar, se recomienda que los equipos de planeación estén conformados por entre cinco y veinte personas<sup>21</sup>.

La Comisión del Agua de México que ha incluido en sus procesos de planeación estratégica el método ZOPP, plantea la necesidad de que se surtan cuatro fases en el proceso de planeación utilizando este método (ver figura 5).

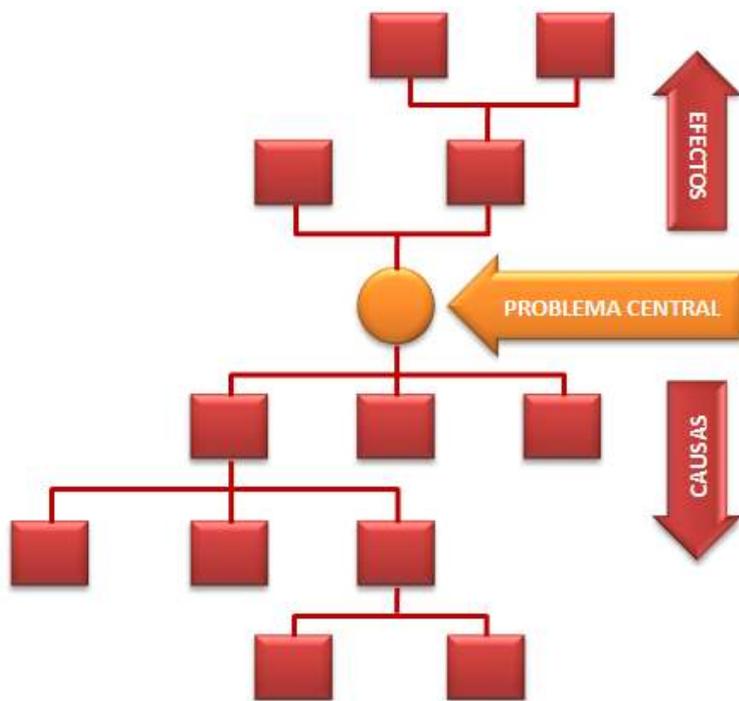
- **Análisis (Fase I).** En esta fase se analizan todos los involucrados directa o indirectamente con el proyecto, para posteriormente analizar el problema y formular los objetivos a partir del árbol de problemas y el árbol de objetivos (ver figuras 6 y 7). A partir de los resultados obtenidos se hace el análisis de las alternativas posibles que pueden constituirse en estrategias del proyecto.
- **Matriz de planeación del proyecto (Fase II).** En la segunda fase se elabora la matriz de planeación que consiste en una tabla en la cual se consignan objetivos, actividades, indicadores, fuentes de verificación y supuestos importantes.
- **Programa operativo (Fase III).** Especifica el tiempo y los recursos (personal, equipo, presupuesto) necesarios para todas las actividades que tienen que ser realizadas para alcanzar los resultados del proyecto.
- **Seguimiento y evaluación (Fase IV).** Implica básicamente monitorear y evaluar el desempeño del proyecto y tomar las acciones correctivas del caso cuando ello sea necesario<sup>22</sup>.

**Figura 5. Método ZOPP**

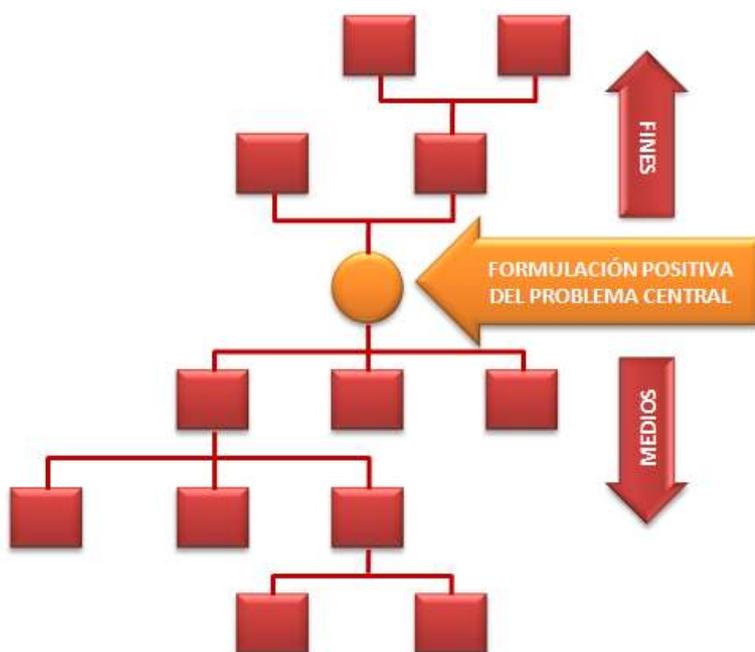


A continuación se presenta el esquema que la metodología ZOPP utiliza para el árbol de problemas y el árbol de objetivos. Cabe resaltar que mientras en el primero se toma el problema central con sus causas y efectos, el segundo transforma las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas y transforma las relaciones de causas y efectos relaciones de medios y fines.

**Figura 6.** Esquema del árbol de problemas



**Figura 7.** Esquema del árbol de objetivos



Si bien la metodología ZOPP es una más entre muchas metodologías utilizadas para la planeación, resulta ideal para el diseño de una plataforma estratégica pues “es un método participativo de reflexión, discusión y creación colectiva que requiere de la acción y el compromiso de los participantes en el proyecto y del consenso en sus decisiones”<sup>23</sup>, que es precisamente lo que se necesita para que una institución adopte una plataforma estratégica con la cual se identifiquen sus empleados.

En otras palabras, el salto cualitativo que proporciona la metodología ZOPP frente a otros métodos para la planeación resulta evidente si se toma como parámetro el diseño de una plataforma estratégica, así por ejemplo, si mediante otros métodos se privilegia el papel de la gerencia y los altos mandos de la organización en la formulación de la visión, la misión, los valores, los principios y los objetivos estratégicos marginando del proceso a los demás miembros de la organización, mediante la metodología ZOPP se logra involucrar a todos los miembros en el proceso lo que amplía las probabilidades de que el personal de la institución se sienta motivado para alcanzar los objetivos estratégicos.

#### **4.5 LA MEDICIÓN DE RESULTADOS EN EL DISEÑO DE UNA PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

El diseño de plataforma estratégica involucra además la necesidad de que los resultados que se pretendan alcanzar puedan ser medidos pues como señala González “debemos ser conscientes de que sólo podemos mejorar de forma objetiva aquello que se pueda medir”<sup>24</sup>.

En términos generales, a partir de la misión (lo que hace la empresa), la visión (en qué se quiere convertir) y los valores (las pautas de comportamiento) se formulan una serie de objetivos estratégicos que son los que deben auditarse por medio de indicadores, a su vez, los indicadores deben contemplar unas metas las cuales se alcanzan a través de planes, acciones y proyectos<sup>25</sup>.

Ahora bien, siguiendo con la metodología ZOPP, se puede establecer que dicha metodología contempla también el uso de indicadores para medir los resultados del proyecto de diseño de plataforma estratégica, eso se hace a través de la matriz de

planificación del proyecto (ver tabla 1) que resume los aspectos esenciales de éste. Dicha matriz incluye los objetivos del proyecto, los resultados y las actividades, así como una serie de indicadores que permiten establecer en qué medida se han alcanzado los objetivos y los resultados, también incluye unas fuentes de verificación que “son los soportes de información y procedimientos a través de los cuales se obtienen los indicadores”<sup>26</sup>, además de unos supuestos que “son factores externos que implican riesgos”<sup>27</sup>.

**Tabla 1.** Esquema de matriz de planeación

<b>ESTRATEGIA DEL PROYECTO</b>	<b>INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE</b>	<b>FUENTES DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS IMPORTANTES</b>
Objetivo general o superior			
Objetivo específico del proyecto			
Resultados			
Actividades	Recursos	Presupuesto	

Para la medición de resultados del proyecto es indispensable definir antes los criterios, indicadores y estándares a utilizar. Definir los criterios es definir el patrón de aquello que se pretende medir, el criterio a utilizar debe ser válido, fiable y sensible; los indicadores por otra parte, son el método empleado para medir un criterio y deben expresarse en forma de porcentajes, ratios, tasas, etc. que permitan su interpretación y comparación; finalmente, los estándares son aquellos valores del indicador que marcan el rango entre lo aceptable y lo no aceptable<sup>28</sup>.

## **5. HIPÓTESIS**

La hipótesis que se plantea en el presente trabajo es la de que a partir de los aportes proporcionados por la Gerencia de la empresa es posible diseñar una plataforma estratégica para ODONTOSALUD I.P.S. que refleje las convicciones, creencias y expectativas de sus gestores.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un diseño de plataforma estratégica para ODONTOSALUD I.P.S. mediante la metodología ZOPP

### **6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Formular la misión, la visión, los valores y los principios corporativos de ODONTOSALUD I.P.S.
- Establecer los objetivos institucionales en armonía con la plataforma estratégica.
- Suministrar las herramientas necesarias para el control de los objetivos institucionales y verificar su cumplimiento.

## 7. METODOLOGÍA

### 7.1 ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque metodológico que se utiliza en el presente trabajo de investigación es el ZOPP o Planificación de Proyectos orientada a Objetivos.

### 7.2 PRODUCTOS FINALES ESPERADOS

El producto final que se espera entregar al finalizar el presente proyecto es el de proporcionar a ODONTOSALUD I.P.S. una plataforma estratégica que le dé rumbo a la organización en pos de sus objetivos y a la vez, le permita ejercer un control efectivo de los mismos a través del uso de indicadores. El esquema con los productos finales e intermedios se presenta a continuación.

**Figura 8.** Esquema de productos finales e intermedios esperados

ENTRADA	PROCESO (PDTO. INTERMEDIO)	SALIDA (PDTO. FINAL)
Propósito, razón de ser de ODONTOSALUD I.P.S.	Formulación de la Misión	Plataforma estratégica
Expectativas, aspiraciones de la institución	Formulación de la Visión	
Pautas de comportamiento	Declaración de los Principios y los valores institucionales	
Fines que se persiguen	Delimitación de los Objetivos institucionales	
Estado en el que se encuentra la institución frente a los fines que persigue	Diseño de indicadores	Herramientas de Control de los objetivos institucionales

### **7.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Atendiendo las recomendaciones hechas por el asesor y a partir de la utilización de la metodología ZOPP se convino en conformar un equipo de trabajo con los involucrados para lograr una participación efectiva de su parte en el diseño de la plataforma estratégica, en tal sentido, la técnica para la recolección de información se concentró en la Tormenta de ideas (Brainstorming) en la cual a una pregunta de los moderadores relacionada con alguno de los componentes de la plataforma estratégica -por ejemplo, ¿Cuál creen ustedes que es el propósito fundamental de la institución?- se le sucedían una serie de aportes de los miembros del equipo, siendo este el punto de partida para formular la misión.

En cuanto a las fuentes secundarias se recurrió a la consulta en Libros, revistas, internet, entre otros.

### **7.4 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

En cuanto al instrumento de recolección de información se utilizó el cuestionario compuesto por preguntas guía abiertas mediante las cuales lo que se pretendió fue concretar, a partir de las respuestas obtenidas, la misión, la visión y los demás componentes de la plataforma estratégica con los cuales los involucrados se identificaban, también se utilizó como instrumento la guía de taller.

### **7.5 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Ante la premura del tiempo, durante diez días, en sesiones de 2 horas cada una, el equipo de trabajo se reunió para concretar los componentes de la plataforma estratégica, cada una de las fases en que se llevó a cabo el proceso de recolección de la información se describen a continuación.

- **Fase 1 Elaboración de la guía de taller.** En la guía de taller se delimitó el tema a tratar en cada uno de los talleres, la fecha y la hora como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Guía de talleres

<b>TALLER 1</b>	
<b>Tema</b>	Misión institucional: ¿Cuál es el propósito de ODONTOSALUD?
<b>Fecha</b>	Septiembre 1 y 2 de 2011
<b>Hora</b>	6:30 p.m. - 8:30 p.m.
<b>TALLER 2</b>	
<b>Tema</b>	Visión institucional: hacia el futuro ¿Qué queremos que sea ODONTOSALUD?
<b>Fecha</b>	Septiembre 3 y 5 de 2011
<b>Hora</b>	3:00 p.m. - 5:00 p.m. (sábado) y 6:30 p.m. - 8:30 p.m. (lunes)
<b>TALLER 3</b>	
<b>Tema</b>	¿Qué valores nos identifican como institución?
<b>Fecha</b>	Septiembre 6 y 7 de 2011
<b>Hora</b>	6:30 p.m. - 8:30 p.m.
<b>TALLER 4</b>	
<b>Tema</b>	¿Cuáles son los principios que deberían orientar los esfuerzos de nuestra institución?
<b>Fecha</b>	Septiembre 8 y 9 de 2011
<b>Hora</b>	6:30 p.m. - 8:30 p.m.
<b>TALLER 5</b>	
<b>Tema</b>	Objetivos institucionales que mejor guardan relación con la misión, la visión, los valores y los principios institucionales
<b>Fecha</b>	Septiembre 10 y 12 de 2011
<b>Hora</b>	3:00 p.m. - 5:00 p.m. (sábado) y 6:30 p.m. - 8:30 p.m. (lunes)
<b>TALLER 6</b>	
<b>Tema</b>	¿Qué alternativas para monitorear el cumplimiento de los objetivos institucionales se deben plantear?
<b>Fecha</b>	Septiembre 13 y 14 de 2011
<b>Hora</b>	3:00 p.m. - 5:00 p.m.

- **Fase 2 Conformación del equipo de trabajo.** En esta fase se conformó el equipo de trabajo con todos los empleados de la institución quedando constituido así: un auxiliar en

salud oral, un auxiliar de oficios varios, una auxiliar administrativa, un administrador, un director de calidad, una gerente (Odontopediatra), un ortodoncista, un periodoncista, un rehabilitador oral y un cirujano maxilofacial y dos personas externas como moderadores, para un total de 12 personas en el equipo de trabajo.

- **Fase 3 Introducción a los talleres.** Está fase fue previa a la realización de los talleres y consistió en una reunión donde la Gerente de la entidad informó a los miembros del equipo en qué consistían los talleres, se les entregó la guía de talleres y material para que se empaparan de los temas a tratar durante las reuniones.
- **Fase 4 Realización de los talleres.** En las fechas programadas se llevaron a cabo los talleres con la participación de todos los miembros del equipo y de manera consensuada mediante Tormenta de ideas se sientan las bases de la plataforma estratégica.

## **7.6 METODOLOGÍA ZOPP APLICADA AL PROYECTO**

Esta parte de la metodología está destinada a mostrar de manera clara la manera en la cual se realizó la planeación del proyecto para después desembocar en los resultados que se ofrecerán en el siguiente capítulo. A continuación, se muestra paso a paso la metodología ZOPP utilizada para llegar a los objetivos, resultados esperados y actividades previstas para el proyecto.

### **7.6.1 Análisis.**

**7.6.1.1 Involucrados.** A continuación se presenta el análisis de involucrados (directos e indirectos) del proyecto, cabe resaltar que por tratarse de un proyecto relacionado con el diseño de una plataforma estratégica para una institución, la oposición al proyecto por afectar intereses externos es muy poca.

**Tabla 3.** Listado de involucrados

#	Involucrado	Intereses
1	Empleados de la I.P.S.	Apoyo al proyecto porque significa encauzar los esfuerzos de la institución hacia la conquista de objetivos que pueden significar una mejor retribución salarial y una mayor estabilidad laboral.
2	Gerencia	Apoyo porque el proyecto de cumplir con los objetivos propuestos le significaría un mayor crecimiento en el volumen de ingresos, mayor control de los procesos y lograr la supervivencia de la institución.
3	Usuarios	Apoyo porque a partir de un adecuado direccionamiento estratégico saldrían beneficiados al prestárseles un mejor servicio.
4	Competidores	En desacuerdo porque el proyecto significa fortalecer a un competidor que les podría quitar participación en el mercado (interés oculto) aunque públicamente todos ellos manifiestan su interés en que exista una competencia sana.
5	Proveedores de la I.P.S	Apoyo porque su progreso está ligado al progreso y crecimiento de sus clientes.
6	Organismos estatales del sector salud	Apoyo porque el proyecto le significa al Estado mejorar la calidad del servicio que se ofrece en las instituciones adscritas al sistema de salud.

**Tabla 4.** Clasificación de los involucrados

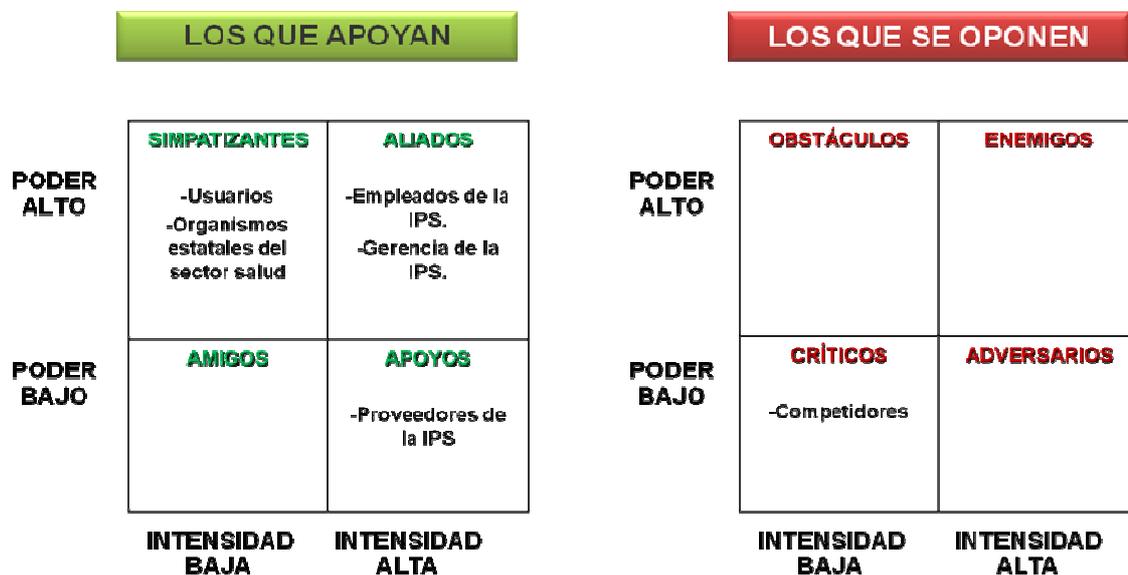
Involucrado	Posición	Poder	Intensidad	Relevancia
Empleados de la I.P.S.	+	4	5	20
Gerencia	+	5	5	25
Usuarios	+	5	2	10
Competidores	-	1	2	2
Proveedores de la I.P.S	+	2	4	8
Organismos estatales del sector salud	+	5	2	10

+ Posición a favor del proyecto                      - Posición en contra del proyecto

5: Muy alto      4: Alto      3: Medio      2: Bajo      1: Muy bajo

Relevancia= Intensidad x Poder

**Figura 9.** Caracterización de las posiciones



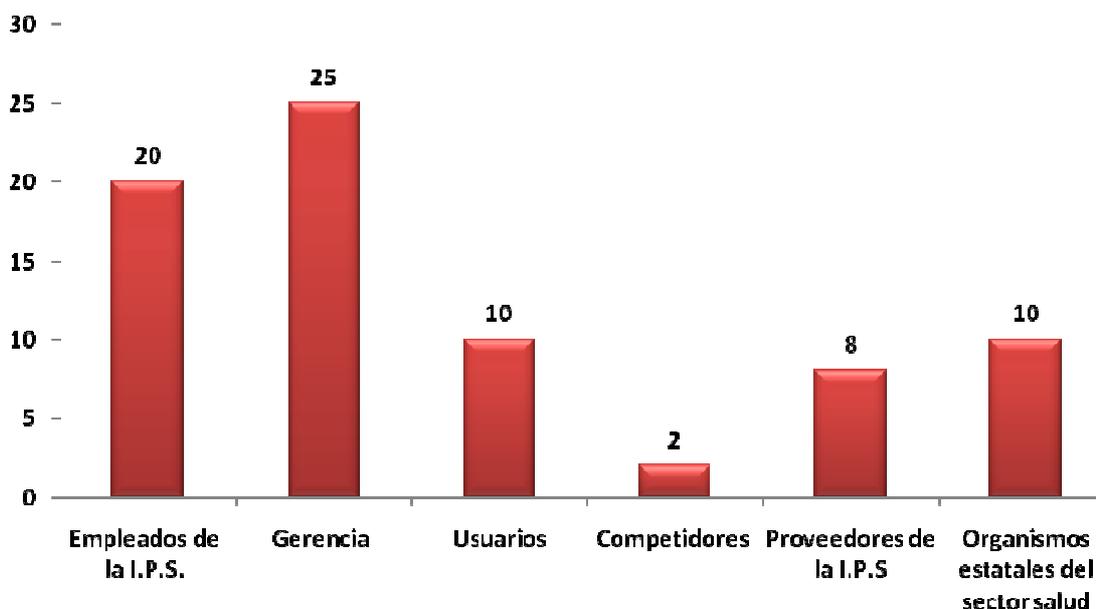
Como se puede apreciar en el gráfico de caracterización de las posiciones, los aliados del proyecto, son los empleados de la IPS y la Gerencia que son los que muestran un poder más alto con una intensidad (interés) también alto.

Los simpatizantes del proyecto, caracterizados por tener alto poder pero baja intensidad corresponden a los usuarios y los organismos estatales del sector salud, se debe aclarar que debido a que en el segmento de usuarios también caben los usuarios potenciales, es decir, aquellos que utilizan los servicios de la competencia, a los usuarios se les otorgó en la clasificación un alto poder, pero baja intensidad, pues los usuarios de la competencia no se espera que estén muy interesados en el proyecto.

Los apoyos al proyecto provienen de los proveedores, que aunque tienen poca influencia en el proyecto (bajo poder), presentan alta intensidad pues están muy interesados en que el proyecto llegue a feliz término y empiece a dar sus frutos.

Finalmente están los críticos opuestos al proyecto que corresponde a los competidores, éstos tienen un bajo poder para evitar que se lleve a cabo el proyecto y la intensidad también es baja, pues en la práctica empresarial cotidiana, aunque los competidores tienen interés en que una institución no incremente su participación en el mercado, no se muestran interesadas en su plataforma estratégica hasta tanto dicha plataforma no esté en ejecución y sea exitosa.

**Figura 10.** Gráfico de relevancia de los involucrados



La relevancia de los involucrados por otra parte, muestra que los empleados y la Gerencia son los más importantes e influyentes dentro del diseño del proyecto, de ahí que para diseñar la plataforma estratégica el equipo de trabajo haya estado compuesto por estos involucrados.

**7.6.1.2 Árbol de problemas.** El árbol de problemas (figura 11) fue diseñado por los moderadores del equipo de trabajo (gestores del proyecto) antes del primer taller introductorio, a partir de las evidencias que la teoría administrativa ha suministrado sobre organizaciones sin plataforma estratégica y las respuestas obtenidas de la Gerencia de la entidad. Los hallazgos se presentan a continuación.

**Figura 11.** Árbol de problemas



El problema central de ODONTOSALUD representado en la falta de una plataforma estratégica tiene importantes efectos en la institución, el primero de ellos es que se presentan deficiencias en el propósito institucional, a modo de ejemplo, al interior de la entidad su personal piensa erróneamente que prestar un buen servicio al usuario es lo fundamental, lo que significa que se dejan de lado otros públicos igual de importantes para la entidad como son sus empleados, accionistas y proveedores.

Las bajas expectativas y la deficiente orientación estratégica son también el efecto de no contar una plataforma estratégica ya que sin un rumbo claro y definido, cualquier decisión que se tome es buena.

Las pautas de comportamiento inadecuadas, se ven reflejadas más que nada en que no se ha logrado articular un conjunto de valores y principios en torno a la institución que logren diferenciarla de la competencia y hacerla más competitiva, cada miembro de la institución funciona en la actualidad de acuerdo a su propia escala de valores y principios.

Finalmente, se debe señalar que la falta de unos objetivos institucionales ha tenido como efecto serias deficiencias en la orientación estratégica, pues además de que el grueso del personal desconoce cuáles son las estrategias adoptadas por la entidad, no es posible en la actualidad efectuar control alguno.

**7.6.1.3 Árbol de objetivos.** De acuerdo con la metodología ZOPP el árbol de objetivos consiste en transformar las causas-efectos del árbol de problemas en medios-fines, es por eso que en el árbol de problemas que se presenta a continuación, se le da una orientación positiva al problema como una forma de describir la situación deseada a la que se quiere llegar en ODONTOSALUD.

**Figura 12.** Árbol de objetivos



Se espera que a partir de que se alcance el objetivo central -diseñar una plataforma estratégica para ODONTOSALUD- y utilizando los medios adecuados, se logren los fines previstos, es decir, dotar a la I.P.S. de un propósito, unas expectativas, unas pautas de comportamiento y unas estrategias claras y definidas, que además, estén en armonía con las aspiraciones, propósitos y valores de los miembros de la organización, sin lugar a dudas es esta la mejor manera de lograr que el personal se identifique con la plataforma estratégica institucional y se comprometan en el logro de los fines propuestos.

**7.6.1.3 Alternativas.** De acuerdo a la interrelación medios-fines del árbol de objetivos y utilizando como criterio la posibilidad de alcanzar los objetivos, se define como solución para las siguientes etapas: el diseño de una plataforma estratégica para ODONTOSALUD.

**Tabla 5.** Matriz de planeación el proyecto (matriz de marco lógico)

ESTRATEGIA DEL PROYECTO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES
<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Diseñar la plataforma estratégica de ODONTOSALUD I.P.S.</p>	<p>Se tiene una plataforma estratégica para ODONTOSALUD I.P.S. diseñada en un 100% a septiembre 30 de 2011 que cumple los estándares de calidad del ZOPP</p>	<p>-Portafolio de servicios -Plan estratégico de la entidad 2012-2013.</p>	<p>La Gerencia de la entidad apoya el proyecto y avala sus resultados.</p>
<p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular la misión, la visión, los valores y los principios corporativos de ODONTOSALUD I.P.S.</li> </ul>	<p>A septiembre 30 de 2011 la institución ha formulado en el 100% la misión, la visión, los valores y los principios corporativos cumpliendo los estándares de calidad del ZOPP</p>	<p>-Portafolio de servicios -Plan estratégico de la entidad 2012-2013.</p>	<p>El equipo de trabajo coopera y participa efectivamente en los talleres.</p>

ESTRATEGIA DEL PROYECTO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS IMPORTANTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los objetivos institucionales en armonía con la plataforma estratégica.</li> <li>• Suministrar las herramientas necesarias para el control de los objetivos institucionales y verificar su cumplimiento.</li> </ul>	<p>A septiembre 30 de 2011 la institución ha logrado establecer el 100% de sus objetivos institucionales cumpliendo los estándares de calidad del ZOPP</p> <p>Para septiembre 30 de 2011 ODONTOSALUD ya tiene el 100% de los indicadores de la plataforma estratégica que cumplen con los estándares de calidad requeridos para controlar los objetivos institucionales.</p>	<p>-Portafolio de servicios -Plan estratégico de la entidad 2012-2013.</p> <p>-Plan estratégico de la entidad 2012-2013.</p>	
<p><b>Resultados</b></p> <p>Plataforma estratégica de ODONTOSALUD I.P.S.</p> <p>Herramientas de control de los objetivos institucionales.</p>	<p>Para septiembre 30 de 2011 se ha cumplido en un 100% con el diseño de la plataforma estratégica de ODONTOSALUD.</p> <p>En septiembre 30 de 2011 existe por lo menos un indicador para el control de cada objetivo institucional.</p>		<p>El Gerente y el personal de la institución se identifican con la plataforma y orientan sus esfuerzos al logro de los objetivos.</p>
<p><b>Actividades</b></p> <p>-Formular la misión y la visión de la entidad.</p> <p>-Hacer una declaración de los valores y principios de la institución.</p> <p>-Trazar los objetivos institucionales.</p> <p>-Diseñar indicadores.</p>	<p><b>Recursos</b></p> <p>-Moderadores y demás miembros del equipo de trabajo.</p> <p>-Instalaciones adecuadas para llevar a cabo los talleres con capacidad para 12 personas.</p> <p>-Papelería.</p> <p>-Fotocopias.</p> <p>-Computador.</p> <p>-Internet</p>	<p><b>Presupuesto</b></p> <p><b>\$3.000.000</b></p>	<p>Asistencia y participación decidida de los miembros del equipo.</p> <p>Bases conceptuales sólidas.</p> <p>Apoyo de la gerencia de la entidad.</p>

**Tabla 6.** Programa operativo

#	Actividad	Metas	Responsable	Áreas involucradas	Cronograma										Costo estimado
					Días										
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Formular la visión y la misión de ODONTOSALUD IPS	Proporcionar a la institución una plataforma estratégica	Equipo ZOPP	-Gerencia -Área administrativa. -Área de calidad. -Área de servicios odontológicos. -Área de apoyo (Auxiliares de servicios).											\$3.000.000
2	Hacer una declaración de los valores y principios de la institución														
3	Trazar los objetivos institucionales.														
4	Diseñar indicadores.	Brindar a la institución Herramientas para el control de los objetivos institucionales.													

## **8. CONSIDERACIONES ÉTICAS**

En la elaboración del presente trabajo los investigadores estuvieron comprometidos con la preservación de los derechos de autor, y no existen en él copias textuales sin las respectivas notas o referencias bibliográficas. Para la recolección de la información primaria se solicitó la aquiescencia de la persona encargada de este tipo de autorizaciones, en este caso, la Gerencia de la entidad. Los resultados de la investigación una vez que sean aprobados le serán entregados a la Gerencia de la I.P.S. quien se encargará de determinar si implementa o no la propuesta. Esta investigación se efectuó con fines académicos respetando los derechos de autor, la propiedad intelectual y la confidencialidad de los datos proporcionados por la entidad.

## 9. RESULTADOS

### 9.1 RESEÑA ODONTOSALUD I.P.S. S.A.S.

ODONTOSALUD I.P.S. S.A.S. es una IPS de Segundo Nivel de Odontología con todas las especialidades Odontológicas, fue fundada en noviembre de 2.010 por la Doctora Lina María Berrío Gutiérrez, como única accionista, se creó por la necesidad de ofrecer una mayor oportunidad en servicios de Odontología de segundo nivel a usuarios particulares, medicina prepagada, pólizas de salud y EPS del régimen contributivo.

La empresa ofrece en la actualidad los siguientes servicios:

- Odontopediatría
- Ortodoncia
- Endodoncia
- Rehabilitación Oral
- Cirugía Maxilo-Facial
- Periodoncia.

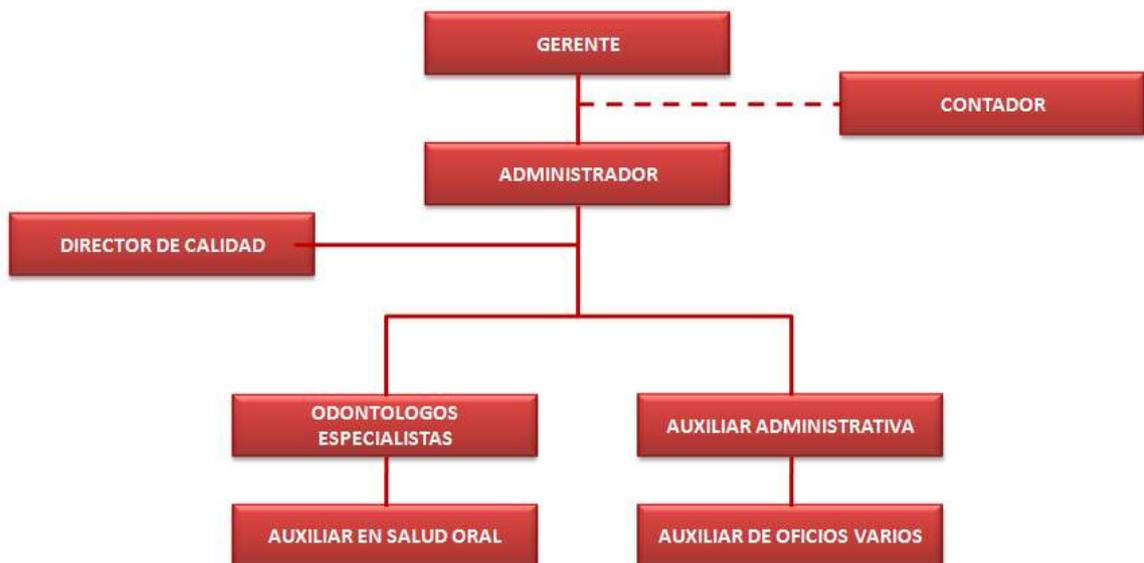
El personal de la organización está compuesto por:

- Una gerente (Odontopediatra)
- Un administrador.
- Un director de calidad.
- Un ortodoncista.
- Un periodoncista.
- Un rehabilitador oral
- Un cirujano maxilofacial
- Una auxiliar en salud oral.
- Una auxiliar administrativa.

- Un auxiliar de oficios varios.

La gestión contable de la empresa por su parte, le ha sido encomendada a un contador independiente que no forma parte del personal vinculado contractualmente a la organización y al cual se le paga por honorarios. La gerencia de la entidad está a cargo de la fundadora y propietaria de la empresa.

**Figura 13.** Organigrama ODONTOSALUD I.P.S. S.A.S.



## 9.2 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE ODONTOSALUD I.P.S. (ACTIVIDAD ZOPP #1)

**9.2.1 Misión.** En septiembre 1 y 2 del 2011 el equipo ZOPP realizó un taller que tuvo como tema “Misión institucional: ¿Cuál es el propósito de ODONTOSALUD?” en dicho taller se siguió el esquema propuesto por Robbins y Coulter sobre formulación de la misión con las preguntas guía que los autores proponen, las preguntas guía le fueron formuladas por los moderadores a los diez miembros del equipo cuyas respuestas eran anotadas por ellos en fichas, posteriormente, de las diez respuestas obtenidas por cada una de las preguntas, los moderadores tomaban primero una respuesta que era sometida

a escrutinio y discusión para determinar si era relevante para la institución, posteriormente, cada uno de los miembros del grupo calificaba dicha respuesta de menor a mayor relevancia en una escala de 1 a 5, se sumaban los puntajes obtenidos por cada respuesta y aquellas con mayor relevancia fueron incluidas en la misión siguiendo el siguiente criterio:

» *Respuestas con un Puntaje  $\geq 40$  se tienen en cuenta en la formulación de la misión*

« *Respuestas con un Puntaje  $< 40$  no se tienen en cuenta*

Respuestas a una misma pregunta con un puntaje mayor de 40 se incluían ambas en la misión, pero si las respuestas eran excluyentes entre sí se escogía la de mayor puntaje.

El resumen de los resultados obtenidos se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 7.** Preguntas guía y respuestas relevantes para la formulación de la misión.

PREGUNTAS GUÍA DE LA MISIÓN	RESPUESTAS RELEVANTES
¿Quiénes son los clientes de ODONTOSALUD I.P.S.?	-Los usuarios del servicio de salud oral.
¿Cuáles son los principales servicios que ofrece ODONTOSALUD I.P.S.?	-Salud oral. -Sonrisa sana.
¿En qué región compite la empresa?	-Valle de Aburrá
¿La empresa está al día en tecnología?	-Sí. -Sí.
¿La organización está dedicada al crecimiento y la estabilidad económica?	- Si.
¿Cuáles son las ideas, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de ODONTOSALUD I.P.S.?	-Compromiso. -Satisfacción de los usuarios del servicio -Responsabilidad -Ética de trabajo

	-Calidez -Calidad.
¿Cuál es la principal ventaja competitiva de ODONTOSALUD I.P.S. y cuáles son sus capacidades centrales?	-Excelente infraestructura.  -Avanzados equipos biomédicos.  -Calidad del equipo humano.
¿Es sensible la empresa a las inquietudes sociales y ecológicas?	Sí, a las inquietudes sociales
¿La organización considera activos valiosos los empleados?	-Sí y también, accionistas y proveedores

Con los resultados obtenidos en el taller se formula entonces como misión de ODONTOSALUD la siguiente:

### **MISIÓN**

Garantizar a los usuarios del servicio de salud oral en el Valle de Aburrá una sonrisa sana, con altos estándares de calidad y seguridad en la prestación de los servicios de odontología de segundo nivel, apoyados en una excelente infraestructura y equipos biomédicos avanzados.

Nuestro compromiso con la satisfacción del usuario de nuestros servicios, sumado a la responsabilidad, calidez, ética de trabajo y calidad profesional de nuestro equipo humano, son valores fundamentales de nuestra organización orientados no sólo a la generación de crecimiento y rentabilidad para nuestros empleados, accionistas y proveedores, sino también a promover el bienestar social.

**9.2.2 Visión.** Entre el 3 y el 5 de septiembre del 2011 el equipo ZOPP realizó el segundo taller que tuvo como tema “Visión institucional: hacia el futuro ¿Qué queremos que sea ODONTOSALUD?” en dicho taller se siguió el esquema propuesto por Álvarez en su obra y que ya fue reseñado en el marco teórico. Se siguió el mismo procedimiento y se

adoptaron los mismos criterios utilizados para formular la misión, los resultados se resumen a continuación.

**Tabla 8.** Preguntas guía y respuestas relevantes para la formulación de la visión.

PREGUNTAS GUÍA DE LA VISIÓN	RESPUESTAS RELEVANTES
¿A qué aspira ODONTOSALUD I.P.S. en el futuro?	-Ser reconocida en seis años máximo como una de las mejores IPS odontológicas del Valle de Aburrá
¿En qué lugar del mercado se visualiza ODONTOSALUD I.P.S. en el futuro?	-Entre las tres mejores IPS odontológicas del Valle de Aburrá
¿Qué haría sentir satisfecha a la propietaria de la empresa? esta pregunta no fue debatida en el taller y se le hizo directamente a la Gerente-propietaria	-Tener una mayor participación de mercado
¿A qué puede aspirar ODONTOSALUD I.P.S. si refuerza su desarrollo organizacional?	-Satisfacer las expectativas de sus usuarios y empleados
¿A qué podría llegar la empresa con la tendencia de crecimiento?	-Lograr mayor participación en el mercado
¿Con la eliminación del desperdicio organizacional actual qué podría la empresa llegar a ser?	-Ser una empresa sólida
¿Si se mejora drásticamente el desempeño organizacional a qué estaría capacitada la empresa?	-Estar a la vanguardia tecnológica
¿Qué propósitos de liderazgo y desempeño motivan a ODONTOSALUD I.P.S.?	-Estar entre las mejores IPS odontológicas del país
¿Cuál es el sueño de ODONTOSALUD I.P.S.?	-Ser reconocida como una de las mejores IPS.

Para formular la visión de ODONTOSALUD se tuvo en cuenta que fuera una visión breve fácil de recordar y capaz de captar la atención de todos los integrantes de la institución; también se tuvieron en cuenta las respuestas relevantes excluyentes, para las cuales se aplicó el procedimiento de escoger la de mayor puntaje. La formulación de la visión con el anterior procedimiento quedó así:

#### **VISIÓN**

En el 2.017 ODONTOSALUD I.P.S. será reconocida en el Valle de Aburrá como una de las mejores I.P.S. de segundo nivel de odontología como resultado de su solidez financiera, participación de mercado, vanguardismo tecnológico y altos niveles de satisfacción de sus usuarios y empleados.

### **9.3 DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES DE ODONTOSALUD I.P.S. (ACTIVIDAD ZOPP #2)**

Los principios corporativos como ya tuvo oportunidad de señalarse, están fuertemente influenciados por los valores, de ahí que un primer paso para la formulación de los principios que han de guiar a la I.P.S. sea el de definir sus valores. En el taller 3 efectuado entre el 6 y el 7 de septiembre cuyo tema fue “¿Qué valores nos identifican como institución?” se realizaron una serie de dinámicas orientadas a indagar a los participantes acerca de cómo percibían el ambiente de trabajo, qué les gustaba, como se sentían al trabajar para la institución y cómo eran las relaciones de trabajo. Posteriormente, se les pidió a los asistentes que enumeraran siete valores por los cuales se debería identificar a la institución y los valores más mencionados fueron los elegidos para formar parte de los valores institucionales.

Los valores que deben identificar la empresa de acuerdo a las respuestas ofrecidas por los participantes son tratados en la siguiente tabla.

**Tabla 9.** Valores corporativos

VALORES QUE IDENTIFICAN LA EMPRESA	SIGNIFICADO RAE*
Compromiso	(Del lat. <i>compromissum</i> ). 1. m. Obligación contraída. 2. m. Palabra dada.
Responsabilidad	1. f. Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo. 2. Hecho de ser responsable de alguna persona o cosa: <i>el cuidado de las mascotas es responsabilidad de sus dueños.</i> 3. Obligación de responder ante ciertos actos o errores: <i>el incendio fue responsabilidad de un fumador que tiró una colilla encendida.</i>
Calidez	f. Calor: <i>La calidez del verano.</i> 2. Afectividad, cariño, cordialidad: <i>se sorprendió de la calidez del recibimiento.</i> 3. Característica de los colores en los que predominan los tonos dorados o rojizos: <i>has conseguido una decoración llena de calidez.</i>
Respeto	(Del lat. <i>respectus</i> , atención, consideración). 1. m. Miramiento, consideración: <i>siento respeto por mi abuelo.</i> 2. Miedo o prevención que se tiene a alguien o algo: <i>le tiene respeto al mar.</i> 3. pl. Manifestaciones de acatamiento que se hacen por cortesía: <i>preséntele mis respetos.</i> 4. campar uno por su respeto o por sus respetos loc. col. Hacer uno lo que quiere sin mostrar obediencia o consideración a nadie: <i>aunque todavía es muy joven, su hijo ya campa por sus respetos.</i>
Amabilidad	(Del lat. <i>amabiliŕtas, -āŕtis</i> ). 1. f. Complacencia, agrado y delicadeza en el trato con los demás: <i>la enfermera me trató con mucha amabilidad.</i>

	2. Hecho o dicho amables: <i>tiene siempre tantas amabilidades que me abrumba.</i>
Ética	(Del lat. <i>ethicus</i> , y este del gr. ἠθικός). 1. adj. Perteneciente o relativo a la ética. 2. adj. Recto, conforme a la moral. 3. m. desus. Persona que estudia o enseña moral. 4. f. Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. 5. f. Conjunto de normas morales que rigen la conducta humana. <i>Ética profesional</i>
Calidad	1. f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una persona o cosa que permiten apreciarla con respecto a las restantes de su especie: <i>mejor, peor calidad.</i> 2. Superioridad o excelencia: <i>la calidad de la tela salta a la vista.</i> 3. Clase, condición: <i>nos atendió en calidad de abogado de la familia.</i> 4. Nobleza de linaje: <i>a la recepción solo asistieron personas de calidad.</i> 5. Importancia: <i>es una obra de calidad.</i>

\*Real Academia Española de la Lengua

A partir de la caracterización de los valores con que se identifican los participantes en el taller, se puede observar que los valores de calidez y honestidad guardan cierta equivalencia por lo que se les pide que elijan uno de los dos, definiéndose la mayoría por el valor de la calidez. Los valores institucionales quedaron entonces como sigue:

<b>VALORES INSTITUCIONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Calidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• Ética</li> <li>• Calidad</li> </ul>

El siguiente paso fue, a partir de los valores, formular los principios que han de guiar a la organización, para lo cual se programó el taller 4 que fue realizado entre el 8 y 9 de septiembre de 2.011 y cuyo tema fue: “¿Cuáles son los principios que deberían orientar nuestra institución?”.

Para abordar la declaración de dichos principios se pidió a los participantes que escribieran en fichas un principio que estuviera asociado con la institución y con un valor, el siguiente paso fue que los participantes eligieran el que consideraban el mejor principio y el que más identificaba a la institución con los siguientes resultados:

**Tabla 10.** Principios institucionales

<b>VALORES QUE IDENTIFICAN LA EMPRESA</b>	<b>PRINCIPIOS INSTITUCIONALES</b>
Compromiso	Estamos comprometidos en dar cada día lo mejor de nosotros mismos para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios y superar sus expectativas frente al servicio.
Responsabilidad	La salud oral de nuestros usuarios y el bienestar de nuestro talento humano son nuestra principal responsabilidad.
Calidez	La calidez en las relaciones con los demás es tan importante como la prestación del servicio.
Respeto	La consideración y el buen trato que merecen los usuarios del servicio, es la misma que nuestra organización proporciona a su talento humano, sus proveedores y todos aquellos que tienen contacto con la empresa; respetamos el saber, la experiencia y la persona, el respeto para nosotros es el reconocimiento de la dignidad humana.
Ética	La ética en los negocios y los principios morales que gobiernan las transacciones de nuestra organización, son generadores de confianza y credibilidad, pilares sobre los cuales se edifican las relaciones con los públicos que atiende la empresa.

Calidad	La calidad en todo lo que hacemos es nuestra forma de decirle a los usuarios, proveedores y público en general que ODONTOSALUD supera las expectativas de sus usuarios, ofreciendo servicios odontológicos con calidad y oportunidad, mejorando continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad de los Sistemas de Gestión, con responsabilidad social, generando beneficios para la institución y la sociedad en general.
---------	--

#### **9.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES (ACTIVIDAD ZOPP #3)**

Entre el 10 y el 12 de septiembre se llevó a cabo el quinto taller cuyo tema fue “objetivos institucionales que mejor guardan relación con la misión, la visión y los principios institucionales”.

A partir de la formulación de la misión, la visión y los principios institucionales, los participantes en el taller formularon como objetivos institucionales los siguientes:

##### **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

- Garantizar a los usuarios un servicio con calidez y calidad.
- Brindar a los empleados de la institución oportunidades de crecimiento personal, profesional y económico en un ambiente de trabajo armónico y seguro.
- Ampliar la participación de mercado año tras año hasta ubicar a la IPS entre las cinco instituciones odontológicas de segundo nivel más grandes del Valle de Aburrá por volumen de ingresos para el 2.017.
- Asegurar mediante una adecuada gestión del negocio la solidez financiera de la Institución.
- Fortalecer la capacidad competitiva de la empresa mediante la adquisición de tecnología de punta.

## 9.5 INDICADORES (ACTIVIDAD ZOPP #4)

Los días 13 y 14 de septiembre de 2011 se llevó a cabo el sexto y último taller del ciclo de diseño de la plataforma estratégica cuyo tema fue “¿Qué alternativas para monitorear el cumplimiento de los objetivos institucionales se deben plantear? durante el proceso cada uno de los participantes suministró ideas para el monitoreo de los objetivos institucionales, los resultados se muestran a continuación en el siguiente cuadro que es un tablero de comando para los objetivos institucionales, donde además de los indicadores se presentan los niveles de desempeño aceptables y las iniciativas que se deben emprender para cumplir con dichos objetivos.

**Tabla 11.** Tablero de indicadores objetivo institucional

OBJETIVOS INSTITUCIONALES	INDICADORES	Meta	FUENTES DE DONDE SE OBTIENE LA INFORMACIÓN	RESPONSABLE
Garantizar a los usuarios un servicio con calidez y calidad.	<b>Indicador de Calidad.</b> Este indicador se obtiene a partir de la encuesta de satisfacción al usuario y se expresa mediante la relación entre usuarios satisfechos y el total de usuarios atendidos en el mes, mediante la fórmula:  $\frac{\text{cantidad de usuarios satisfechos}}{\text{Cantidad de usuarios atendidos en el mes}} \times 100$	97%	-Encuesta de satisfacción del usuario. -Reporte de usuarios atendidos en el mes.	Director de Calidad
	<b>Indicador de oportunidad.</b> Es la relación entre los servicios prestados oportunamente y el total de servicios en el mes, se calcula mediante la fórmula:  $\frac{\text{número de citas en el mes atendidas a la hora programada}}{\text{Número de citas atendidas en el mes}} \times 100$	97%	-Reporte de citas atendidas.	Director de Calidad.
Brindar a los empleados de la institución oportunidades de crecimiento personal, profesional y económico en un ambiente de trabajo armónico y	<b>Índice de oportunidades de aprendizaje.</b> Es la relación entre el número de empleados que estudian o reciben algún tipo de capacitación y el número total de empleados.  $\frac{\text{Número de empleados en capacitación}}{\text{Número total de empleados}} \times 100$	80%	-Reporte de solicitud cambio de horario.	Administrador

seguro.	<p><b>Indice de crecimiento económico de los empleados.</b> Es la diferencia relación entre los salarios que paga la institución y los que paga la competencia, se calcula mediante la siguiente fórmula:</p> $\frac{\text{Salario de la institución} - \text{salario competencia}}{\text{salario competencia}} \times 100$	5%	-Contabilidad. -Reportes del sector salud. -Benchmarking	Gerente
Ampliar la participación de mercado año tras año hasta ubicar a la IPS entre las cinco instituciones odontológicas de segundo nivel más grandes del Valle de Aburrá por volumen de ingresos para el 2017	<p><b>Indicador de participación en el mercado.</b> Es la relación entre el número de usuarios que atiende anualmente la institución y el número total de usuarios que atienden anualmente las IPS odontológicas del Valle de Aburrá.</p> $\frac{\text{Usuarios atendidos en el año por la IPS}}{\text{Total usuarios que atienden las IPS odontológicas}} \times 100$	10%	-Reportes sectoriales. -Federación odontológica colombiana -DANE	Gerente
Asegurar mediante una adecuada gestión del negocio la solidez financiera de la Institución	<p><b>Indicador de gestión comercial.</b> Es la relación entre los usuarios nuevos y los existentes, este indicador se mide mensualmente.</p> $\frac{\text{Número de usuarios nuevos}}{\text{Total de usuarios}} \times 100$	5%	-Reportes del sistema	Gerente
	<p><b>Indicador de Gestión administrativa.</b> Es la relación entre los logros presupuestados por la IPS y los logros realmente alcanzados al finalizar cada año.</p> $\frac{\text{Logros alcanzados en el año}}{\text{Logros presupuestados}} \times 100$	100%	-Presupuestos de la organización. -Indicadores	Administrador
Fortalecer la capacidad competitiva de la empresa mediante la adquisición de tecnología de punta	<p><b>Indicador de inversión en tecnología.</b> Es la relación entre las inversiones en tecnología realizadas por la IPS y el total de inversiones efectuadas en el año.</p> $\frac{\text{Inversión anual en tecnología}}{\text{Total inversión anual}}$	50%	-Balances financieros. -Información contable	Gerencia

## **CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos en el diseño de la plataforma estratégica de ODONTOSALUD I.P.S. de acuerdo a las principales variables con las cuales se identifican los miembros de la entidad, permiten suponer que la estrategia de la institución no sólo estará enfocada hacia sus clientes y accionistas, sino que el talento humano también tendrá cabida dentro de dicha plataforma estratégica lo cual es consecuente con la realidad organizacional moderna donde el recurso humano se ha convertido en uno de los principales activos con que cuentan las empresas.

Armoniza con lo anterior, el diseño de indicadores mediante los cuales se ha pretendido medir el cumplimiento de los objetivos institucionales, los cuales deberán ser revisados periódicamente para monitorear el nivel de desempeño de la institución en las áreas estratégicas.

## **RECOMENDACIONES**

La principal recomendación está dirigida a la Gerencia de la I.P.S. para que adopte la propuesta de Plataforma Estratégica, pues los resultados obtenidos a partir de los talleres realizados permiten afirmar que se trata de una plataforma nacida del consenso entre los involucrados más relevantes.

Finalmente, se recomienda a la I.P.S. el diseño de más indicadores que midan no solamente la estrategia organizacional, sino los niveles de desempeño de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

- 
1. Ministerio de la Protección Social. Política Nacional de Prestación de Servicios de Salud. Bogotá, 2005.
  2. Vidal Arizabaleta, E. Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital, 2ª edición. Bogotá: Ediciones ECOE. 2004.
  3. Campbell A. y Tawadey, K. La misión de los negocios: cómo conseguir el compromiso de los empleados. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 1992
  4. Muñiz González, L. Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. 2003.
  5. Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 1994
  6. Malagón-Londoño, G., Galán Morera, R. y Pontón Laverde, R. Auditoría en salud para una gestión eficiente., 2ª edición. Bogotá: Editorial Medica Internacional. 2003.
  7. Robbins, S. y Coulter, M. Administración, 8ª edición. México: Pearson Educación. 2005.
  8. Casado, L. Organizaciones y sistemas humanos: una nueva gestión empresarial. Barcelona: Kairós. 2001
  9. Harrison, J.S. y St. John, C. Fundamentos de la dirección estratégica, 2ª edición. Madrid: Ediciones Paraninfo. 2009.
  10. Urcola Tellería, J.L. Factores claves de dirección orientados a la obtención de resultados. Madrid: ESIC Editorial. 2000
  11. Carrión Maroto, J. Estrategia: de la visión a la acción, 2ª edición. Madrid: ESIC Editorial. 2007
  12. De la Parra Paz, E. Guía práctica para lograr calidad en el servicio. México: Grupo Editorial ISEF. 1997

- 
13. Álvarez Torres, M.G. Manual de planeación estratégica. México: Panorama Editorial. 2006.
14. Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. Administración: un enfoque basado en competencias, 10ª edición. México: Cengage Learning Editores. 2006
15. Matilla, K. Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas. Barcelona: Editorial UOC. 2009.
16. Ospina Ospina, J. El hospital como organización. En: Blanco, J. y Maya, J. Fundamentos de salud pública: Administración de servicios de salud, T. II, 2ª edición. Medellín: Fondo Editorial CIB. 2005.
17. Sánchez Herrera, J. y Pintado, T. Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial. Madrid: ESIC Editorial. 2009
18. Martínez, D. y Milla, A. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 2005.
19. Córdoba Padilla, Marcial. Formulación y evaluación de proyectos, Bogotá: ECOE Ediciones. 2006.
20. Fernández, J.M. Planificación de proyectos orientado a objetivos: el método ZOPP. Cuadernos de trabajo social [Serie en internet]. 1989 [Citado 2 sept. 2011]: [aprox. 13 p.]. Disponible en:  
<http://www.ucm.es/BUCM/revistas/trs/02140314/articulos/CUTS8989110115A.PDF>
21. Beaudoux E, Douxchamps F, Crombrughe G, Gueneau MC, Nieuwkerk M. Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo. Madrid: IEPALA. 1992.
22. Planeación de proyectos orientada a objetivos: método ZOPP [Base de datos en internet]. México: Comisión del Agua. 2000. [Citado 3 sept. 2011]. Disponible en:  
[https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:dY7Wdlj\\_CewJ:https://www.u-cursos.cl/fau/2010/2/DIH-506/1/material\\_docente/objeto/8802+PLANEACI%C3%93N+DE+PROYECTOS+ORIENTADA+A+OBJETIVOS+M%C3%89TODO+ZOPP&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEShhRhIXcd-W\\_s60G\\_N\\_S932PsbctKWsJ-1n6KmSnbYWSXQ3Sa3OlwPeeNyfpAQflqQLvjObqBmkP8wRTemfEFIz0X98584EMwd\\_X4tvYQDaZLJ7ryDspm8l6RsC-kq6L-pFMmEe&sig=AHIEtbRCoseNpSk1C2rfjXmWb8UqjKV3wQ](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:dY7Wdlj_CewJ:https://www.u-cursos.cl/fau/2010/2/DIH-506/1/material_docente/objeto/8802+PLANEACI%C3%93N+DE+PROYECTOS+ORIENTADA+A+OBJETIVOS+M%C3%89TODO+ZOPP&hl=es&gl=co&pid=bl&srcid=ADGEEShhRhIXcd-W_s60G_N_S932PsbctKWsJ-1n6KmSnbYWSXQ3Sa3OlwPeeNyfpAQflqQLvjObqBmkP8wRTemfEFIz0X98584EMwd_X4tvYQDaZLJ7ryDspm8l6RsC-kq6L-pFMmEe&sig=AHIEtbRCoseNpSk1C2rfjXmWb8UqjKV3wQ)

- 
23. Sánchez Guerrero G. Técnicas participativas para la planeación. México: Fundación ICA. 2003.
24. González Fernández FJ. Auditoria del mantenimiento e indicadores de gestión. Madrid: Fundación Confemetal. 2004
25. Membrado Martínez J. Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 2007
26. Estébanez P. Medicina humanitaria. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 2005
27. Ortegón, Pacheco, Prieto. Metodología de marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile: Cepal. 2005
28. Oteo Ochoa LA. Gestión clínica: desarrollo e instrumentos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 2006