

**PROPUESTA DE UN MODELO DE  
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN  
PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN  
CALIDAD PARA CENTROS MÉDICOS  
VETERINARIOS**

**PRESENTADO POR:**

**CRISTINA ALZATE ARANGO**

**COMO TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL  
TÍTULO DE:**

**ESPECIALISTA EN GERENCIA DE I.P.S.**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:**

**DOCTOR CARLOS MARIO TAMAYO RENDÓN**

**MG. EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD**

**FACULTAD DE MEDICINA**

**UNIVERSIDAD CES**

**MEDELLÍN 2010**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN - JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>6</b>
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1. OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>7</b>
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>7</b>
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
<b>5. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	<b>13</b>
<b>6. PROPUESTA MODELO DE DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN CALIDAD.</b> .....	<b>14</b>
<b>6.1. DIRECCIONAMIENTO O PLATAFORMA ESTRATÉGICA</b> .....	<b>14</b>
6.1.1. <i>MISIÓN (Razón de ser)</i> .....	<b>14</b>
6.1.2. <i>VISIÓN (El debe ser)</i> .....	<b>14</b>
6.1.3. <i>GRUPOS DE INTERÉS</i> .....	<b>15</b>
6.1.4. <i>PRINCIPIOS CORPORATIVOS</i> .....	<b>16</b>
6.1.5. <i>VALORES CORPORATIVOS (En lo que se cree)</i> .....	<b>17</b>
6.1.6. <i>EJES ESTRATÉGICOS</i> .....	<b>18</b>
<b>6.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>19</b>
6.2.1. <i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i> .....	<b>20</b>
6.2.2. <i>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</i> .....	<b>21</b>
6.2.2.1. <i>Perfil de Capacidad Interna (PCI):</i> .....	<b>21</b>
6.2.2.2. <i>Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM):</i> .....	<b>22</b>
6.2.2.3. <i>ANÁLISIS DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)</i> .....	<b>23</b>
6.2.2.4. <i>ESTRATEGIAS (El cómo)</i> .....	<b>24</b>
6.2.2.5. <i>ACTIVIDADES</i> .....	<b>24</b>
6.2.3. <i>MAPA ESTRATÉGICO (Traducir la estrategia en términos operativos):</i> <b>24</b>	
6.2.4. <i>PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)</i> .....	<b>25</b>
6.2.5. <i>MEDICIÓN DE LA GESTIÓN</i> .....	<b>26</b>
6.2.5.1. <i>INDICADORES</i> .....	<b>26</b>
6.2.6. <i>PLAN DE SEGUIMIENTO</i> .....	<b>26</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>29</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla No. 1 - Grupos de interés.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla No. 2 - Principios corporativos.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla No. 3 - Valores corporativos.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla No. 4 - Ejes estratégicos.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla No. 5 – Plan estratégico.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabla No. 6 - Perfil de capacidad interna.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla No. 7- Resultados Perfil de Oportunidades y Amenazas.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla No. 8 - Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla No. 9 – Mapa estratégico.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla No. 10 – Plan Operativo Anual.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla No. 11 – Seguimiento al Plan.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla No. 12 – CRONOGRAMA DE DESARROLLO DEL MODELO.....</i>	<i>28</i>

## 1. INTRODUCCIÓN - JUSTIFICACIÓN

Las mascotas y los animales tienen una enorme importancia en la vida de las personas; ellos siempre han sobrevivido y progresado junto a la raza humana. En el mundo moderno las mascotas se han convertido en parte integral de la vida humana, con el avance en el conocimiento de la sociedad, está claro que el tener una mascota implica responsabilidad; por esto es primordial en la actualidad brindar bienestar y contar con una excelente calidad en la atención en salud de estos animales.

Actualmente se ha comenzado una gran labor de gestión empresarial con el fin de producir un mejoramiento continuo en la atención de los pacientes (animales domésticos) de pequeñas especies, suplir la demanda del medio y lograr diferenciación en el mismo; teniendo como punto de partida las normas exigidas por secretaria de vigilancia y control y las demás normas vigentes. Se busca incorporar al sistema de medicina veterinaria, mayores conocimientos y nuevas herramientas para disponer de estándares / normas / indicadores de estructura, procesos y de resultados que permitan desarrollar, comparar y facilitar la planificación de la calidad y su buena gestión en esta área contando con el conocimiento proporcionado por las áreas afines.

Es indispensable para los centros médicos veterinarios contar en todas sus áreas con estandarización y documentación de los procesos, creando mayor eficiencia, eficacia y efectividad de los servicios prestados por los profesionales produciendo calidad asistencial lo que dará como resultado calidad humana (sistemas + técnicas + materiales + destrezas) y calidad técnica (interés + actitud + flexibilidad + presencia) permitiendo establecer la diferencia en el mercado veterinario. Un sistema de gestión de la calidad asegura que un centro veterinario cumple con sus propios requisitos y objetivos relacionados con la satisfacción del cliente y su seguridad, y con el medio ambiente.

Lo anterior contrasta con los centros de salud humana en los cuales actualmente se están implementando sistemas y estrategias de calidad en todo el mundo. Casi todas las formas del trabajo en una clínica veterinaria están establecidas pero no por escrito, están en la mente de los veterinarios o colaboradores que trabajan en la misma. Los gerentes o propietarios de los Centros médicos veterinarios necesitan que las personas se desempeñen sin estar ellos presentes en todo momento, por lo que es conveniente establecer métodos de trabajo normatizados y estandarizados con funciones y responsabilidades específicas para cada dependencia en la clínica y así esta funcione de manera ordenada y sistemática.

En Colombia actualmente todo está orientado a la gestión empresarial del mercado; la calidad de la atención de los servicios y satisfacción del cliente. Esto posiblemente entregará una visión global de lo que las Empresas buscan y que debe ser relevante para tener éxito en los mercados modernos existentes, este proyecto servirá para ser utilizado en la gestión de Comercialización.

En este orden de ideas se hace necesario realizar una revisión sistemática de normas y estrategias que puedan ser utilizadas en los procesos de estandarización en el funcionamiento de las instituciones veterinarias, los cuales además deberán generar un impacto en términos de calidad del servicio.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los servicios de salud tanto en la rama humana como animal, constituyen uno de los sectores hacia los cuales los usuarios están más sensibilizados. Hasta hace poco hablar de calidad, en el mundo veterinario, era sinónimo de buen trato ofrecido a las mascotas que visitaban las clínicas por parte del personal, de su profesionalidad y su formación especializada. La calidad se obtenía por el trabajo de los veterinarios a título individual, pero no como resultado de planes establecidos en el centro, o de su trabajo en procesos o por los sistemas en su conjunto.

Sin embargo no existe un sistema propio y establecido de garantía de la calidad en los centros médicos veterinarios.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un proceso de gestión de calidad aplicable a los centros médicos veterinarios utilizando normatividad propia de su área y de áreas afines de la salud.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Diseñar un modelo de plan estratégico para las instituciones de medicina veterinaria.

Diseñar un plan de mejoramiento continuo que sirva como herramienta para la solución de dificultades o aprovechamiento de oportunidades en los centros médicos veterinarios.

Desarrollar un instrumento guía para promover nuevos planes estratégicos y de gestión de calidad en un centro médico veterinario.

#### 4. MARCO TEÓRICO

“Se denomina **veterinaria** (del latín *veterinae*, bestia o animal de carga) a la ciencia de prevenir, diagnosticar y curar las enfermedades de los animales domésticos, animales silvestres y animales de producción. En la actualidad se ocupa también de la inspección y del control sanitario de los alimentos, la prevención, así como del estudio de la manera de obtener el máximo rendimiento en las explotaciones pecuarias y del manejo de los animales domésticos (zootecnia). Requiere la adquisición y aplicación del conocimiento científico en múltiples ámbitos y el uso de conocimientos técnicos a fin de prevenir enfermedades que pueden afectar tanto a animales domésticos como a los animales salvajes y así mejorar su calidad de vida”<sup>1</sup>.

La ciencia veterinaria ayuda a salvaguardar la salud humana mediante la vigilancia de la salud de los animales domésticos, de la fauna silvestre y del ganado. Las zoonosis emergentes requieren conocimientos en epidemiología y control de enfermedades infecciosas que están particularmente presentes en el enfoque salud de la ciencia veterinaria<sup>2</sup>.

La medicina veterinaria es tan antigua como la relación hombre/animal, pero ha crecido exponencialmente en los últimos años debido a la disponibilidad de los nuevos avances técnicos en el diagnóstico y en la terapia para muchas especies. “Hoy en día, los animales suelen recibir atención médica, odontología y cirugía muy completa, que incluye desde inyecciones de insulina, endodoncias que tratan el interior del diente, el tratamiento de la displasia de la cadera, la cirugía de cataratas, hasta la inserción de un marcapasos”<sup>2</sup>.

“Los alumnos de Medicina Veterinaria, todavía dan privilegio a la actuación en las áreas de clínica médica y quirúrgica, en detrimento de otras. Así, el profesional es formado para actuar de forma curativa y no preventiva, siendo su formación deficiente en conceptos y legislaciones del área de salud pública, además del contacto tardío con las disciplinas administrativas, que desestimula el interés y la búsqueda de estas áreas por parte de los alumnos”<sup>3</sup>.

La percepción es que en la actualidad las Empresas no pueden sobrevivir por simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor de interacción con los consumidores permite tener éxito en los mercados globales, cada vez más competitivos; la clave para una operación rentable de la Empresa es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o servicio ofrecido.

“La diferencia por la entrega de un mejor servicio al Cliente sé esta tornando difícil, todas las organizaciones actuales están teniendo cambios en este sentido para favorecer su consolidación y permanecer firmes en los mercados cada vez más competitivos”<sup>4</sup>. Por tal motivo los centros veterinarios actualmente deben sobresalir y buscar estrategias de competencia con calidad de servicios.

“El clima económico antioqueño continúa mostrando signos de mayor actividad, mejorando las perspectivas globales para el año 2008, la dinámica en el sector de la economía en el departamento de Antioquia refleja una significativa recuperación de la actividad económica nacional, la cual viene creciendo en los últimos años”<sup>5</sup>. “Antioquia es el segundo departamento más industrializado de Colombia con un aporte del 15% del PIB nacional y alrededor de 80.000 empresas productivas aportando a la economía, impulsado principalmente por los sectores de la construcción, el sistema financiero, la minería, la industria manufacturera, y un creciente auge en el sector de servicios especializados de salud, medicina y medicina veterinaria. En los últimos años el departamento ha desarrollado una madurez de competitividad mundial y de calidad internacional de primer orden en este tipo de servicios”<sup>5</sup>.

“Estos tipos de negocios se constituyen entonces en factores claves para la recuperación de la economía, generando efectos multiplicativos para la creación de empleo, la inversión extranjera, el mejoramiento de la calidad de vida en los habitantes del departamento y el fomento para la creación y consolidación de empresas, dentro de un panorama competitivo que motiva a seguir creciendo y desarrollándose en el entorno competitivo global”<sup>5</sup>.

La Secretaria de Salud de Medellín, exige a las veterinarias el cumplimiento de una normatividad sanitaria específica<sup>6</sup>; en lo que se refiere a Investigación, Prevención y Control de la Zoonosis, logrando un marco jurídico para las actividades en centros de zoonosis pero al mismo tiempo en clínicas veterinarias, incluso establece para diligenciar autorizaciones, licencias sanitarias, permisos, salvoconductos, registros y certificados para las clínicas veterinarias requieren autorización sanitaria expedida por el Servicio Seccional de Salud que tenga jurisdicción en el sitio a ubicarse la clínica,<sup>7</sup>; reglamenta la gestión integral de los residuos hospitalarios y similares<sup>8-9</sup>; incluso se adopta el Manual de Procedimientos para la Gestión Integral de los residuos hospitalarios y similares”<sup>10</sup>.

Esta es la normatividad básica para los centros médicos veterinarios, y depende de otros servicios que se oferten en el establecimiento veterinario requiere la aplicación de otras normas, como procedimientos relacionados con el funcionamiento y operación de equipos de Rayos X y otros emisores de

Radiaciones Ionizantes”<sup>11</sup>, por ello se debe “solicitar la licencia de equipos de Rx a la Dirección seccional de salud y protección social de Antioquia”<sup>12</sup>.

“La calidad es una cualidad y propiedad inherente de algo que permite compararse con otro de su misma especie”<sup>13</sup>. Calidad tiene muchas definiciones, “pero la básica es aquella que dice que aquel producto o servicio que nosotros adquiramos satisfaga nuestras expectativas sobradamente. “Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros queramos y para realizar aquella tarea o servicio que nos tiene que realizar. Con todo y a pesar de esta definición el término "Calidad" siempre será entendido de diferente manera por cada uno de nosotros, ya que para unos la Calidad residirá en un producto y en otros en su servicio posventa de este producto”<sup>14</sup>. Con todas estas apreciaciones es previsible que la calidad asistencial sea la piedra angular que marcará la diferencia, entre las modernas organizaciones de salud veterinarias y las tradicionales clínicas veterinarias.

Calidad asistencial según la Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations es “la medida en que los servicios sanitarios, tanto los enfocados a los individuos como a los colectivos, mejoran la probabilidad de unos resultados de salud favorables y son pertinentes al conocimiento profesional”<sup>15</sup>. Para otros autores la calidad asistencial se define como "Grado en que los servicios sanitarios mejoran - para los individuos y las poblaciones – la probabilidad de alcanzar unos resultados de salud favorables y son consistentes con el conocimiento profesional existente" ( Institute of Medicine-1990 ) “Se habla de calidad asistencial cuando el paciente es diagnosticado y tratado correctamente según los conocimientos actuales de la ciencia médica y según los factores biológicos propios con el mínimo coste de recursos, la mínima exposición posible a un daño adicional y la máxima satisfacción del paciente”( **OMS** )<sup>16</sup>.

Al implementar en una empresa en este caso una clínica veterinaria o centro veterinario un sistema de calidad y mejoramiento, se debe asumir como fundamento esencial el suministrar a la organización un crecimiento constante y continuo para alcanzar sus metas, obtener mayores resultados de sus objetivos, aumentar cuantía a sus servicios y productos, obteniendo superior satisfacción del usuario y a su vez permitiendo estampar en el mercado su marca única que permitirá obtener diferencias insondables con sus competidores. Para esto es indispensable preparar al recurso humano de la institución al cambio y hacerlos participes al interactuar en el proceso, adquiriendo adicionalmente por este medio un excelente clima organizacional que favorece estos principios.

“Siempre que se fabrica un producto o se presta un servicio las “características” de ese producto o servicio deben cumplir con determinadas condiciones o

“requisitos” que conformen al cliente que lo recibe, al fabricante que lo produce o a la sociedad. Si los requisitos no se cumplen alguien puede resultar disconforme o insatisfecho. Por lo tanto, los “requisitos” de un producto o servicio los debe establecer el cliente que lo recibe, el fabricante de acuerdo a sus necesidades o los puede establecer un organismo de control que representa a la sociedad.”<sup>17</sup>. “El sistema de gestión de la calidad es el conjunto de actividades que se desarrollan para que las características del producto cumplan con los requisitos establecidos”<sup>18</sup>.

Al asumir una base sólida el qué se quiere, cómo, cuándo y dónde alcanzar los objetivos pautados por la institución, permite progreso y logro total de estos e incluso acrecentar la rentabilidad, sostenibilidad y supervivencia de una empresa. Al planear, antes de iniciar la elaboración o diseño del sistema de calidad de una institución es primordial constituir y estudiar detenidamente cuales son los requisitos que deben cumplir el producto o servicio. Luego se debe decidir de qué forma se van a cumplir los requisitos usando los recursos disponibles de la manera más eficiente. Durante la gestión del sistema, se deberán actualizar continuamente los objetivos y las metas en busca de la mejor satisfacción de los clientes. El sistema de calidad o de control predestinado busca eliminar y/o prevenir las fallas del producto o el servicio que se ofrece y cumplir con los requisitos establecidos. Deben estar ligados continuamente sin desunirse los elementos que forman parte del sistema de producción como son los equipos y materiales, documentos y soporte lógico, las personas y la organización.

Ante la ausencia de normatividad propia del sector un posible hilo conductor en todo el proceso sería “El Sistema Obligatorio de Garantía De La Calidad De La Atención De Salud (SOGCS)” del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) creado para mantener y mejorar la calidad de los servicios de salud en el país y que consta de cuatro (4) componentes categorizados así:<sup>18</sup>

Sistema Único de Habilitación.

Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención de Salud.

Sistema Único de Acreditación.

Sistema de Información para la Calidad.

De acuerdo con este sistema la CALIDAD DE LA ATENCIÓN DE SALUD es la provisión de servicios de salud a los usuarios individuales y colectivos de manera accesible y equitativa, a través de un nivel profesional óptimo, teniendo en cuenta el balance entre beneficios, riesgos y costos, con el propósito de lograr la adhesión y satisfacción de dichos usuarios. Para cumplir con este

propósito es necesario contar con unas **CONDICIONES DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y CIENTÍFICA** que no son otra cosa que las condiciones básicas de estructura y de procesos que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud por cada uno de los servicios que prestan y que se consideran suficientes y necesarias para reducir los principales riesgos que amenazan la vida o la salud de los usuarios en el marco de la prestación del servicio de salud”<sup>19</sup>.

Por último es claro que para implementar un sistema de gestión de la calidad se necesita entender que éste debe estar inmerso en un plan estratégico o de desarrollo en el cual es importante analizar una serie de fases las cuales ayudan a identificar un sin número de actividades para construir el sistema, que muestran un resultado para el mejoramiento continuo de desempeño de la organización y sus empleados. Por eso es bueno que la gerencia o la alta dirección comprendan la importancia de implementar un sistema de calidad, e identificar las situaciones positivas de la organización como:<sup>19</sup>

Prestación de los servicios con calidad

Agilidad en los procesos

Mejorar la rentabilidad

Medición continua de los procesos

Ofrecer Garantía y seguridad de los clientes

Medir el grado de satisfacción de los clientes

Establecer actividades de mejoramiento continuo

Ventaja competitiva

Igualmente se debe motivar y crear una **cultura** sobre la importancia de implementación del sistema de calidad, debido a que esto tiene un efecto positivo en asegurar la estabilidad emocional de los empleados y un crecimiento permanente de la organización.

## **5. MATERIALES Y MÉTODOS**

Se definirá un modelo de plan de desarrollo basado en gestión por la calidad para las instituciones veterinarias dentro del cual los principales ejes estratégicos serán fortalecimiento de la institución, dirección del talento humano, gestión clínica, atención al usuario y gestión financiera.

Se hará un análisis detallado de las normas vigentes que regulan los servicios médicos veterinarios actualmente, determinando cuáles son las falencias y debilidades en el mercado con respecto a los estándares de calidad.

Se revisará la literatura de áreas afines que permita implementar programas de gestión de la calidad en Centros médicos Veterinarios.

El producto final será un modelo metodológico para el diseño del plan estratégico basado en gestión de calidad para las instituciones veterinarias.

## **6. PROPUESTA MODELO DE DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN CALIDAD.**

### **6.1. DIRECCIONAMIENTO O PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

Operativización de la plataforma estratégica corporativa, es la base sobre la cual se definirá todo lo que la empresa quiere hacer y hacia dónde va a orientar sus esfuerzos administrativos y operativos. Básicamente se compone de:

#### **6.1.1. MISIÓN (Razón de ser)**

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio. La misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

¿Para qué existe la empresa?

¿Cuál es su negocio?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Cuáles son sus clientes?

¿Cuáles son sus prioridades?

¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus empleados?

¿Cuál es su responsabilidad social?

Los comportamientos de la empresa deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de los miembros de la organización, debe inducir comportamientos, crear compromisos<sup>20</sup>.

#### **6.1.2. VISIÓN (El debe ser)**

Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No se debe expresar en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la empresa. Es el deber ser de la empresa, definirla en un horizonte de tiempo. Se aconseja utilizar frases como:

Nos vemos en----- tecnología.

Nos vemos en----- productos.

Nos vemos en----- mercados.

Nos vemos en----- talento humano.

Nos vemos en----- rentabilidad.

La visión debe ser amplia, motivadora, debe desafiar la mente y el compromiso de los empleados, debe ser clara entendible para todos <sup>20</sup>.

### 6.1.3. GRUPOS DE INTERÉS

Quienes los conforman, identificación si es cliente interno, cliente externo o proveedor.

**Tabla No. 1 - Grupos de interés.**

INSTITUCIÓN:		
GRUPOS DE INTERES CON LOS CUALES INTERACTUA LA INSTITUCION		
GRUPO DE INTERES	QUIENES LO CONFORMAN	CLIENTE INTERNO, CLIENTE EXTERNO O PROVEEDOR

TOMADA DEL LIBRO DE HUMBERTO SERNA GOMEZ "GERENCIA ESTRATEGICA" Y MODIFICADA POR EL AUTOR.

#### 6.1.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para la empresa. Son el soporte de la cultura organizacional su axiología. Son la definición de la filosofía empresarial <sup>20</sup>.

**Respeto:** Refleja el amor y la pasión que entregan cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y entre la misma organización interna. Es lo que esperamos, recibimos y brindamos a los demás.

**Compromiso:** Logrando a través de los beneficios que conlleva desempeñarse de la mejor manera por medio de las labores y tareas asignadas en la empresa, permite cumplir los objetivos y generar resultados tangibles.

**Orientación al Cliente:** Es la cultura organizacional de la empresa y su valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa.

**Trabajo en equipo:** Es necesario para brindar la mejor calidad en los servicios y en la atención para con los clientes internos y externos, todas las personas desarrollan sus labores como eslabones de una cadena, para lograr un objetivo común.

**Honestidad y ética:** Moderación, decencia, urbanidad, decoro. Importante reflejar este valor ya que para los clientes es indispensable saber que existe honestidad en una empresa.

**Desarrollo Profesional:** Los constantes cambios del mercadeo exigen un acceso pertinente a información que aporte al crecimiento de la empresa. El desarrollo profesional es fruto de la paliación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa. <sup>21</sup>

**Tabla No. 2 - Principios corporativos.**

INSTITUCIÓN:		
PRINCIPIOS CORPORATIVOS		
PRINCIPIO	ENUNCIADO DEL PRINCIPIO	VALORES O COMPORTAMIENTOS IMPULSADOS POR LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

TOMADA DEL LIBRO DE HUMBERTO SERNA GOMEZ "GERENCIA ESTRATEGICA" Y MODIFICADA POR EL AUTOR.

### 6.1.5. VALORES CORPORATIVOS (En lo que se cree)

Son elementos de la cultura empresarial. Propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. Son conceptos, costumbres, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta<sup>22</sup>. Ejemplos de algunos valores corporativos:

**Logro:** Pasión por los resultados concretos.

**Rentabilidad:** Generar utilidades para promover el desarrollo y la prosperidad colectiva.

**Confianza:** Confianza en la gente, en lo que dice, en lo que hace y en su compromiso con la organización.

**Calidad:** Realizar el trabajo con excelencia.

**Cambio:** Enfrentar proactivamente los retos, adaptarse y aprovechar las oportunidades del entorno.

**Alianzas estratégicas:** Crear sinergias al interior y exterior de la empresa.

**Responsabilidad social:** Asumir el compromiso con la sociedad y el medio ambiente<sup>23</sup>.

**Tabla No. 3 - Valores corporativos.**

INSTITUCIÓN:		
VALORES CORPORATIVOS		
VALOR	DEFINICION	COMPORTAMIENTOS QUE REFLEJAN EL CUMPLIMIENTO DEL VALOR

TOMADA DEL LIBRO DE HUMBERTO SERNA GOMEZ "GERENCIA ESTRATEGICA" Y MODIFICADA POR EL AUTOR.

### 6.1.6. EJES ESTRATÉGICOS

Una vez definidas la misión y la visión identificaremos las líneas básicas de desarrollo de la Institución. Cada una de estas líneas constituirá un eje estratégico<sup>24</sup>.

**Tabla No. 4 - Ejes estratégicos.**

INSTITUCIÓN:		
EJES ESTRATÉGICOS		
Nº	EJE ESTRATEGICO	DEFINICION
1	FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	
2	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	
3	GESTION CLINICA	
4	ATENCION AL USUARIO	
5	GESTION FINANCIERA	
6	GESTION DE TECNOLOGIA Y AMBIENTE FISICO	

TOMADA DEL LIBRO DE HUMBERTO SERNA GOMEZ "GERENCIA ESTRATEGICA" Y MODIFICADA POR EL AUTOR.

## 6.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro".<sup>25</sup> Se incluye el título de plan estratégico de desarrollo institucional y como subtítulo el nombre de la Institución al cual pertenece ese plan. Además, período de tiempo en el cual se va desarrollar lo planeado, ciudad, país y fecha de elaboración. La planeación estratégica debe conducir a una manera de *pensar estratégica* a crear un sistema gerencial inspirado en una *cultura estratégica*; así entendida tienes seis componentes:

Los estrategas.

El direccionamiento.

El diagnóstico.

Las opciones.

La formulación estratégica

La auditoría estratégica <sup>20</sup>.

**Tabla No. 5 – Plan estratégico.**

INSTITUCIÓN – PLAN ESTRATÉGICO								
EJE ESTRATÉGICO								
OBJETIVO ESTRATÉGICO								
ESTRATEGIAS								
ACTIVIDADES	METAS GLOBALES	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE / INVOLUCRADO	FECHAS		RECURSOS	
					Inicio	Fin	Financieros	No financieros

TOMADA DEL LIBRO DE HUMBERTO SERNA GOMEZ "GERENCIA ESTRATEGICA" Y MODIFICADA POR EL AUTOR.

### 6.2.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una empresa para el mediano y largo plazo. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado. Se definen con base en lo que está establecido en la misión, análisis interno y externo. Los objetivos estratégicos deben ser:

Mensurables.

Comprensibles.

Alcanzables.

Realistas.

Estimulantes.

Jerárquicos.

Coherentes.

Planteados para el mediano y largo plazo.

Los objetivos estratégicos se deben formular de manera tal que:

Permitan crear y agregar valor a la empresa a través de ventajas competitivas.

Posibiliten un mayor beneficio social y económico.

Permitan obtener mayores niveles de rentabilidad y reinversión<sup>26</sup>.

## 6.2.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa, y de las fortalezas y debilidades internas. Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución<sup>20</sup>.

### 6.2.2.1. Perfil de Capacidad Interna (PCI):

Permite identificar y categorizar las debilidades y fortalezas de la institución a determinar el impacto de estas debilidades y fortalezas en el desarrollo de las actividades y examinar seis categorías o áreas que afectan la operación. Capacidad directiva, capacidad financiera, capacidad técnica, tecnológica o de producción, capacidad de talento humano, calidad y servicio al cliente<sup>20</sup>.

**Tabla No. 6 - Perfil de capacidad interna.**

ÁREAS	CRITERIOS-DESCRIPCION	FORTALEZA / DEBILIDAD	GRADO DE FORTALEZA O DEBILIDAD	GRADO DE IMPACTO

TOMADA DEL LIBRO DE HUMBERTO SERNA GOMEZ "GERENCIA ESTRATEGICA" Y MODIFICADA POR EL AUTOR.

### 6.2.2.2. Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM):

Factores de análisis, Descripción de los criterios de cada área para evaluar la institución, calificación acerca de si se trata de una Oportunidad/Amenaza, grado de Oportunidad o de Amenaza (Alta, Media, Baja), Grado de Impacto (Alto, Medio, Bajo) <sup>20</sup>.

**Tabla No. 7- Resultados Perfil de Oportunidades y Amenazas.**

FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDAD / AMENAZA	GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA	GRADO DE IMPACTO

  

FACTORES POLÍTICOS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA	GRADO DE IMPACTO

  

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA	GRADO DE IMPACTO

FACTORES TECNOLÓGICOS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA	GRADO DE IMPACTO

FACTORES GEOGRÁFICOS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA	GRADO DE IMPACTO

FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDAD/ AMENAZA	GRADO DE OPORTUNIDAD O AMENAZA	GRADO DE IMPACTO

TOMADA DEL LIBRO DE HUMBERTO SERNA GOMEZ "GERENCIA ESTRATEGICA" Y MODIFICADA POR EL AUTOR.

### 6.2.2.3. ANÁLISIS DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

Es importante luego realizar un **fase de diagnóstico**, que es el proceso de análisis de cada una de las áreas, las cuales brindan información de cada actividad que ejecuta y permitirá evaluar el desempeño y tener mejor acercamiento entre los diferentes niveles de la empresa, este diagnóstico se puede hacer mediante entrevistas, diálogo o encuestas que deben quedar documentadas <sup>20</sup>.

**Tabla No. 8 - Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).**

FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO	DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO
OPORTUNIDADES DE ALTO IMPACTO	AMENAZAS DE ALTO IMPACTO

TOMADA DEL LIBRO DE HUMBERTO SERNA GOMEZ "GERENCIA ESTRATEGICA" Y MODIFICADA POR EL AUTOR.

#### **6.2.2.4. ESTRATEGIAS (El cómo)**

Son las acciones que deben de realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos <sup>20</sup>.

#### **6.2.2.5. ACTIVIDADES**

Definen la manera en que se implementarán las estrategias, cada estrategia está conformada por un grupo de actividades que permiten la operatividad, deben ser medidas a través de los indicadores de resultados.

#### **6.2.3. MAPA ESTRATÉGICO (Traducir la estrategia en términos operativos):**

Ejes estratégicos, objetivos, estrategias, características. Implica la asociación entre eje estratégico, objetivo estratégico y las estrategias a implementar para garantizar que la institución cumpla con la característica esperada.

Cada eje estratégico definido se agrupa con su objetivo estratégico o resultado esperado, la estrategia y la característica que se espera cumplir en el objetivo, como se evidencia en la tabla siguiente <sup>20</sup>.

El mapa estratégico desglosa la visión y la estrategia de la empresa en 4 perspectivas bien definidas:

Perspectiva Financiera

Perspectiva del Cliente

Perspectiva de los Procesos Internos

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento<sup>27</sup>.

**Tabla No. 9 – Mapa estratégico.**

<b>INSTITUCIÓN – MAPA ESTRATÉGICO</b>			
<b><i>EJE ESTRATÉGICO</i></b>	<b><i>OBJETIVO ESTRATÉGICO</i></b>	<b><i>ESTRATEGIA</i></b>	<b><i>CARACTERÍSTICA A LOGRAR</i></b>
<b><i>Fortalecimiento Institucional</i></b>			
<b><i>Desarrollo del Talento Humano</i></b>			
<b><i>Gestión Clínica</i></b>			
<b><i>Atención al Usuario</i></b>			
<b><i>Gestión Financiera</i></b>			

TOMADA DEL LIBRO DE HUMBERTO SERNA GOMEZ "GERENCIA ESTRATEGICA" Y MODIFICADA POR EL AUTOR.

#### **6.2.4. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

Para lograr las metas definidas en el PLAN ESTRATÉGICO, cada año las diferentes áreas de la institución planean las tareas a realizar con el fin de contribuir al logro de ellas y de cada objetivo estratégico. Es responsabilidad del Jefe de Departamento o servicio la elaboración de este plan. El plan estratégico es la base de los planes operativos anuales concretos definidos por cada área<sup>20</sup>.

**Tabla No. 10 – Plan Operativo Anual.**

INSTITUCIÓN – PLAN OPERATIVO ANUAL										
EJE ESTRATÉGICO										
OBJETIVO ESTRATÉGICO										
ÁREA O SERVICIO										
RESULTADO ESPERADO										
ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE / INVOLUCRADO	TRIMESTRE				RECURSOS	
					1	2	3	4	Financieros	No financieros

TOMADA DEL LIBRO DE HUMBERTO SERNA GOMEZ "GERENCIA ESTRATEGICA" Y MODIFICADA POR EL AUTOR.

### 6.2.5. MEDICIÓN DE LA GESTIÓN

Sistema de medición de la gestión: Es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones, los resultados, y así determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico <sup>20</sup>.

#### 6.2.5.1. INDICADORES

Tienen como objetivo la evaluación y definir con claridad el comportamiento del producto o servicio, son fundamentales en el proceso de toma de decisiones <sup>20</sup>.

#### 6.2.6. PLAN DE SEGUIMIENTO

Es el Seguimiento al avance de la planeación estratégica, documentar todo lo ejecutado que permita el desarrollo continuo y permanente del plan determinado. El seguimiento se hace con los Indicadores de Gestión correspondientes para analizar el cumplimiento de las metas preestablecidas. La evaluación de planes

estratégicos agrega valor y asegura el compromiso de todos los participantes. A cada eje estratégico se le hace seguimiento de su plan, cada trimestre. El monitoreo continuo de los planes operativos alimenta el proceso de planificación estratégica. La evaluación de planes estratégicos agrega valor y asegura el compromiso de todos los participantes<sup>20</sup>.

**Tabla No. 11 – Seguimiento al Plan.**

<b>INSTITUCIÓN – SEGUIMIENTO TRIMESTRAL AL PLAN ESTRATÉGICO</b>					
<b>EJE ESTRATÉGICO</b>					
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>					
<b>FECHA</b>		<b>PERÍODO EVALUADO</b>			
<b>EQUIPO O SERVICIO</b>					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESPERADO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>ACCIÓN DE MEJORAMIENTO</b>

TOMADA DEL LIBRO DE HUMBERTO SERNA GOMEZ "GERENCIA ESTRATEGICA" Y MODIFICADA POR EL AUTOR.

**Tabla No. 12 – CRONOGRAMA DE DESARROLLO DEL MODELO**

ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	RESPONSABLE	PRODUCTOS
Levantamiento de procesos	1era semana	Asesor	Asesor de Calidad	Mapa de procesos y caracterizaciones.
Sensibilización al sistema de gestión de calidad y retos del mundo competitivo	1era semana	Video beam computador	Asesor de Calidad	Recurso humano sensibilizado.
Capacitación en fundamentos de la norma ISO 9001 - 2000	3era semana	Tablero, video beam.	Asesor de Calidad	Personal certificado en sistemas de gestión de calidad.
Planeación estratégica : política y objetivos de calidad	3era semana		Asesor de Calidad	Política y objetivos de calidad.
DOCUMENTACIÓN: levantar información y caracterizar procesos ,disposición de requisitos legales ,del cliente y de la organización ,documentación de procedimientos y formatos.	entre 4ta y 5ta semana	ESPACIO DE TRABAJO	Asesor de Calidad	Documentación del sistema de gestión de calidad en carpetas.
Implementación del sistema de gestión de calidad.	6 y 7 semana		Asesor de Calidad	Desempeño del sistema de gestión de calidad en los procesos y manual de calidad.
Auditorías internas de calidad	8 y 9 semana		Asesor de Calidad	Informe de auditoría: oportunidades de mejora.
Tratamiento a no conformidades y planes de mejora.	13 semana		Asesor de Calidad	Acciones correctiva, preventiva y de mejora.
Solicitud de auditoría de certificación	16 semana		Asesor de Calidad	Visita de asesoría ente certificador y acuerdos de auditoría.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

---

1 Definición Medicina Veterinaria. Wikipedia, enciclopedia web. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Medicina\\_Veterinaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Medicina_Veterinaria) [ultimo acceso 01-sep-2010]

2 Relacionados con Medicina Veterinaria. Wikipedia, enciclopedia web. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Medicina\\_Veterinaria](http://es.wikipedia.org/wiki/Medicina_Veterinaria) [ultimo acceso 01-sep-2010]

3 Información de los alumnos en el ámbito de salud pública con respecto a la medicina veterinaria. Autores: Karina Paes Bürger; Ángela Cleusa de Fátima Banzatto de Carvalho; Marcela Ogawa Sampaio; Camila Paes Bürger. Diagnóstico de situación - nociones de estudiantes de Medicina Veterinaria sobre la actuación en el área de salud pública. Medicina veterinaria y Zootecnia volumen 4, N°1 enero-junio de 2009. Disponible en revista ces MVZ <http://www.revistamvzces.com/unlimitpages.asp?id=45>[ultimo acceso 02-sep-2010]

<http://www.nxtbook.com/ml/CES/Revistamvzcesvol4n1/#/10> [ultimo acceso 02-sep-2010]

4 Influencia del desarrollo administrativo en la competitividad de las medianas empresas de la ciudad de Santiago en el período de 2008. Autores: María M. Fermín Brito, Yinet Jaliana Sosa Miolán. Disponible en <http://www.uapa.edu.do/siu/docs/inv/resultados/2/Articulo%20INFLUENCIA%20DEL%20DESARROLLO%20ADMINISTRATIVO%20EN%20LA%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LAS%20MEDIANAS%20EMPRESAS%20%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20SANTIAGO%20EN%20EL%20PERIODO%202008.pdf> [ultimo acceso 02-sep-2010]

5 Tesis Plan de mercadeo Doctor Pet. Autores: Juliana Suescún Acosta, Juan Esteban Correa Villegas, Andrés Gutiérrez Henao, universidad CES-Universidad del Rosario Medellín 2008. Disponible en biblioteca CES.

6 Normatividad sanitaria Ley 09 de 1979. Secretaria de senado. Disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1979/ley\\_0009\\_1979.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1979/ley_0009_1979.html) [ultimo acceso 08-sep-2010]

7 Decreto 2257 de 1986. Disponible en [http://www.icbf.gov.co/transparencia/derechobienestar/decreto/1986/decreto\\_2257\\_1986.html](http://www.icbf.gov.co/transparencia/derechobienestar/decreto/1986/decreto_2257_1986.html) [ultimo acceso 08-sep-2010]

8 Decreto 2676 de 2000. Disponible en: <http://www.saludcapital.gov.co/Publicaciones/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=/Publicaciones/Gesti%c3%b3n%20Integral%20de%20Residuos&FolderCTID=&View={872B559C-0C0D-426A-AFC8-83E2E23C59D9}> [ultimo acceso 08-sep-2010]

---

9 Decreto 4126 de 2005. Ministerio de Protección Social. Disponible en <http://mps.minproteccionsocial.gov.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo15075DocumentNo1805.PDF> [ultimo acceso 08-sep-2010]

10 Resolución 1164 de 2002. Ministerio del medio ambiente. Disponible en [http://www.icbf.gov.co/transparencia/derechobienestar/resolucion/minambiente/resolucion\\_minambiente\\_1164\\_2002.html](http://www.icbf.gov.co/transparencia/derechobienestar/resolucion/minambiente/resolucion_minambiente_1164_2002.html) [ultimo acceso 08-sep-2010]

11 Resolución 9031 de 1990. Ministerio de Salud. Disponible en [http://www.icbf.gov.co/transparencia/derechobienestar/resolucion/minsalud/resolucion\\_minsalud\\_r9031\\_90.html](http://www.icbf.gov.co/transparencia/derechobienestar/resolucion/minsalud/resolucion_minsalud_r9031_90.html) [ultimo acceso 08-sep-2010]

12 Solicitud licencia de funcionamiento equipos de Rx. Disponible en <http://200.13.243.150:8080/isolucion/FramesetArticulo.asp?Pagina=BancoConocimiento%2FSolicituddeLicenciadeEquiposdeRayosX%5Fv2%2FSolicituddeLicenciadeEquiposdeRayosX%5Fv2%2Easp&IdArticulo=2025&Codigo=&Fecha=&Version=&Procedimiento=&cliente=> [ultimo acceso 08-sep-2010]

13 Definición de Calidad. Disponible en Definición.de <http://definicion.de/calidad/> [ultimo acceso 08-sep-2010]

14 Qué es Calidad. Autor: Esteban Altozano. Disponible en [http://www.agoratel.com/recursos/docs\\_calidad/calidad.htm](http://www.agoratel.com/recursos/docs_calidad/calidad.htm) [ultimo acceso 09-sep-2010]

15 Foyel mascotas. Portal para mascotas. Artículo Calidad Asistencia en los Hospitales clínicos Veterinario. Autor: Dr. Hugo Ochs Olazábal con referencia bibliográfica de Joint Commission Accreditation of Healthcare Organizations; Manual de acreditación de hospitales 1996; Barcelona SG, Editores y Fundación Avedis Donabedian, 1995-258. Disponible en [http://www.foyel.com/cartillas/29/calidad\\_asistencial\\_en\\_hospitales\\_clinicos\\_veterinarios.html](http://www.foyel.com/cartillas/29/calidad_asistencial_en_hospitales_clinicos_veterinarios.html) [ultimo acceso 04-sep-2010]

16 Quality co. Calidad. Disponible en <http://www.qualityco.es/jcia.htm> [ultimo acceso 04-sep-2010]

17 Sistemas de Calidad, capítulo 22, Introducción a los sistemas de calidad. Disponible en <http://200.0.198.11/Prog-cur/T%E9cnicos/2007/22-07.PDF> [ultimo acceso 09-sep-2010]

18 Salud Capital, pagina web Decreto 1011 de 2006. Disponible en <http://www.saludcapital.gov.co/Paginas/sistemaobligatorio.aspx> [ultimo acceso 09-sep-2010]

19 Artículo de Gerencia. Pasos para implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001. Autor: Francisco E. Gallardo Pastore. Publicado el

---

21/02/2005. Disponible en

[http://www.degerencia.com/articulo/pasos\\_para\\_implementar\\_un\\_sistema\\_de\\_gestion\\_de\\_calidad\\_basado\\_en\\_la\\_norma\\_internacional\\_iso\\_9001](http://www.degerencia.com/articulo/pasos_para_implementar_un_sistema_de_gestion_de_calidad_basado_en_la_norma_internacional_iso_9001) [ultimo acceso 09-sep-2010]

20 Gerencia Estratégica, Teoría- Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Autor: Humberto Serna Gómez, 3R editores, 10ª edición, pág. 55-65, 364-374.

21 Artículos MSH Consulting. Definición y ejemplos Principios corporativos. Disponible en

[http://mshconsultant.net/4713n4710n/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72&Itemid=92](http://mshconsultant.net/4713n4710n/index.php?option=com_content&view=article&id=72&Itemid=92) [ultimo acceso 20-oct-2010]

22 Documentos planning. Publicación periódica coleccionable. Artículo Los valores corporativos. Autor: Carlos Alberto Mejía C. Disponible en <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf> [ultimo acceso 20-oct-2010]

23 Satisfatore Colombia stc. Artículo. Valores corporativo definiciones. Publicado 21/10/2009. Disponible en <http://personal.globered.com/safetistorecolombia/categoria.asp?idcat=26> [ultimo acceso 20-oct-2010]

24 Plan estratégico fase de diseño. Universidad politécnica de Cartagena. Artículo: Etapas del diseño del plan. Disponible en <http://www.upct.es/~planupct/etapas.php> [ultimo acceso 20-Oct-2010].

25 Revista innovar journal. Revista de ciencias Administrativas y Sociales Universidad Nacional de Colombia N° 21. Artículo El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. Autores: Iván Alonso Montoya Restrepo, Luz Alexandra Montoya Restrepo. Publicado: Julio- Diciembre de 2003 <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802107.pdf> [ultimo acceso 20-oct-2010]

26 Slideshare present yourself. Artículo: Planeamiento estratégico. Autor: Leonardo Pando Sarmiento. Disponible en <http://www.slideshare.net/leotaker8/objetivos-estrategicos> [ultimo acceso 20-oct-2010]

27 Web and Macros. Artículo: Estrategia empresarial -Plan estratégico [http://www.webandmacros.com/Estrategia\\_Cuadro\\_Mando\\_Integral.htm](http://www.webandmacros.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral.htm) [ultimo acceso 20-oct-2010]