

**LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN  
DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DE SAVIA  
SALUD EPS**

**Preparado por:**

**Juan David Osorio Álvarez**



**Asesor Metodológico:**

**Isis Miosotis Álvarez Flórez**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MEDELLÍN**

**-2018-**

## Tabla De Contenido

1.	PROCESO.....	4
2.	RESPONSABLE.....	4
3.	INTRODUCCIÓN .....	4
4.	JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE.....	4
5.	OBJETIVO.....	5
6.	USUARIOS DE LA GUIA .....	5
7.	MARCO REFERENCIAL .....	6
7.1	Referente Contextual.....	6
7.2	Referente Legal .....	7
7.2.1	Ley 152 de 1994 Ley orgánica del plan de desarrollo.....	7
7.2.2	Ley 1438 del 2011. Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones. ....	7
7.2.3	Decreto 2482 de 2012. Modelo integrado de planeación y gestión.....	7
8.	DESARROLLO .....	8
8.1	Evaluación Plan Estratégico Anterior .....	8
8.2	Analítica Situacional .....	9
8.2.1	Análisis interno .....	9
8.2.2	Análisis externo.....	13
8.3	Reflexión Estratégica .....	17
8.3.1	Misión .....	17
8.3.2	Visión .....	18
8.4	Planeación Estratégica.....	19
8.4.1	Elaboración objetivos.....	19
8.4.2	Elaboración estrategias.....	20
9.	DEFINICIONES .....	26
10.	REGISTROS .....	27
11.	REFERENCIAS .....	28

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 2. Matriz DOFA y Cruce de Variables .....	11
Ilustración 3. Condensado de Variables Matriz DOFA.....	12
Ilustración 4. Matriz de Priorización .....	13
Ilustración 5. Cadena Básica de Planificación Estratégica.....	20
Ilustración 6. Diamante Competitivo de Michael Porter .....	21
Ilustración 7. Modelo Conceptual de la Planeación en Savia Salud EPS.....	23
Ilustración 8. Formato tipo de un Proceso de Planeación Estratégica.....	24
Ilustración 9. Niveles de Planeación .....	25
Ilustración 10. Cadena de Resultados .....	25

## Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz DOFA .....	10
Tabla 2. PEST.....	14

## **1. PROCESO**

Planeación Estratégica Institucional

## **2. RESPONSABLE**

Jefe de Planeación y Gestión del Conocimiento

## **3. INTRODUCCIÓN**

El presente documento: Lineamientos Generales para la elaboración del Plan Estratégico Institucional se fundamenta en el Manual de Planeación (MA-PN-01) de Savia Salud EPS y su estructura se realiza a partir de parámetros emitidos por la entidad; este documento brinda la fundamentación teórica y práctica que debe seguir la entidad en la construcción, actualización y modificación de los Planes Estratégicos Institucionales.

En este documento se tiene estructurado el proceso a seguir por la entidad para la construcción del Plan Estratégico institucional a largo plazo, partiendo del análisis y evaluación del cumplimiento de los Planes Estratégicos Institucionales anteriores, de esta forma logra el conocimiento de los objetivos que no fueron alcanzados y así realizar su ajuste y corrección para vigencias futuras.

Con estos lineamientos generales, se estructura el paso a paso del análisis situacional (Interno y externo) de la entidad, articulando herramientas como la matriz DOFA, la lluvia de ideas y el instrumento PEST; a partir del análisis situacional se comienza con la construcción de la reflexión estratégica de la entidad.

En este marco de ideas, se evidencia la ruta a seguir por la organización para luego estructurar los objetivos, metas y estrategias de Savia Salud EPS.

## **4. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE**

Es importante desarrollar estos lineamientos generales para la elaboración del Plan Estratégico Institucional de Savia Salud EPS, pues de esta forma, se enlazan y constituyen en una herramienta que permita a la entidad la consecución de las metas a cumplir a largo plazo por la organización. Este instrumento establece una hoja de ruta para Savia Salud EPS, articulando un análisis contextual (Interno y externo) actual y prospectivo de la organización.

Debido a los procesos que Savia Salud EPS realiza, es pertinente realizar estos lineamientos generales debido al riesgo en la prestación del servicio de salud, por esto, la actualización del Plan Estratégico Institucional es de carácter obligatorio para la correcta atención, aseguramiento y prestación del servicio para los usuarios y pacientes de Savia Salud EPS.

La formulación del nuevo Plan Estratégico Institucional es responsabilidad de la dependencia de Planeación y Gestión del Conocimiento en cabeza del Jefe de Planeación y Gestión del Conocimiento.

## **5. OBJETIVO**

Establecer los lineamientos generales y metodológicos para la formulación, revisión y evaluación del Plan Estratégico Institucional de Savia Salud EPS.

## **6. USUARIOS DE LA GUIA**

Junta Directiva de Savia Salud EPS, Gerente General de Savia Salud EPS, Comité de Planeación de Savia Salud EPS y Dependencia de Planeación y Gestión del Conocimiento de Savia Salud EPS.

## **7. MARCO REFERENCIAL**

### **7.1 Referente Contextual**

La alianza Medellín – Antioquia E.P.S. S.A.S. surge a raíz de la unión del sector público (Gobierno departamental de Antioquia y gobierno municipal de Medellín) y el sector privado (COMFAMA), estableciéndose como EPS Mixta de conformidad con el artículo 180 y el literal e. del artículo 181 de la Ley 100 de 1993, con el propósito de convertirse en un referente nacional en el manejo de política pública en salud, así mismo articulando y organizando la prestación de servicios de salud en Antioquia.

Dicha alianza entre el sector público y el sector privado crea a Savia Salud EPS formalmente en el mes de Marzo del año 2013, con el objetivo de asegurar la cobertura en salud para la población pobre y vulnerable del departamento de Antioquia; esto fundamentado en la Atención Primaria en Salud (APS) y en Redes Integradas de Servicios de Salud (RISS) con un modelo de atención que hace énfasis en la promoción de la salud, prevención y atención oportuna o precoz de la enfermedad.

Para dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos, la entidad, cuenta con una estructura organizacional conformada por cinco Áreas funcionales: Gerencia, Secretaria General, Subgerencia Financiera, Subgerencia de Desarrollo Organizacional y Subgerencia de Salud, que están Conformadas por quince dependencias: Sistema de gestión de la calidad, Planeación y gestión del conocimiento, Gestión control, Comunicaciones, Proceso Garantía derechos – Tutelas, Proceso de contratación, Tesorería, Cuentas Medicas, Contabilidad y presupuestos, Gestión Administrativa, Gestión Humana, Tecnología de información, Acceso a servicios de salud, Aseguramiento y Gestión del riesgo.

Las directivas de la entidad requieren crear estrategias que permitan dar crecimiento y fortalecimiento en su objetivo de ser referente a nivel nacional en política pública, es por esto que desde la dependencia de planeación y gestión del conocimiento se pretende dar seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico institucional (PEI) y de los Planes Operativos Anuales (POA), mediante la consolidación y análisis de los indicadores (Estratégicos, Tácticos y Operativos); además del acompañamiento de los diferentes programas y proyectos que se desarrollan en las diferentes dependencias; esto a su vez ligado a la política de planeación de savia salud EPS que se sustenta en un modelo gerencial basado en el direccionamiento estratégico.

## **7.2 Referente Legal**

La elaboración de estos lineamientos generales responde a la necesidad y obligación de la creación de un plan estratégico o de desarrollo de las entidades que cuentan con recursos públicos; fundamentado y dando cumplimiento a las leyes establecidas.

En concordancia con lo anterior, las leyes que servirán como base teórica, práctica, metodológica y de cumplimiento son:

### **7.2.1 Ley 152 de 1994 Ley orgánica del plan de desarrollo**

La presente Ley 152 de 1994 establece la aplicación y creación del plan de desarrollo de las entidades públicas. Savia Salud EPS al tener recursos públicos de la Gobernación de Antioquia y del Municipio de Medellín debe de realizar un plan de desarrollo institucional, tal y como lo establece el Artículo 1 de esta ley. Donde además establece los procedimientos para dicha elaboración, por ende, es parte fundamental de los lineamientos a seguir en este documento.

Por medio del Artículo 2 de la Ley 152 de 1994, se hace obligatorio la creación de un plan de desarrollo para Savia Salud EPS, pues la entidad es de carácter mixto pero la mayoría de sus recursos son públicos, por lo tanto, la ley 152 de 1994 se debe aplicar en la entidad.

El Artículo 3, establece los elementos básicos que se deben tomar en cuenta para la planeación del plan de desarrollo de Savia Salud EPS, por lo tanto, este documento se fundamenta en estos elementos: Formulación, Aprobación, Ejecución, seguimiento y evaluación.

### **7.2.2 Ley 1438 del 2011. Por medio de la cual se reforma el sistema general de seguridad social en salud y se dictan otras disposiciones.**

La ley 1438 de 2011 para Savia Salud EPS es quien dictamina su actividad, dando los lineamientos por los cuales se debe regir la entidad en materia de prestación del servicio de salud. Esta ley es usada para la ejecución de este documento, pues permite tener claro el marco en el cual se debe mover la entidad, adaptando su plan estratégico institucional a la atención primaria en salud, la cual es el foco central de la ley anteriormente mencionada.

### **7.2.3 Decreto 2482 de 2012. Modelo integrado de planeación y gestión.**

El Decreto 2482 de 2012 brinda conceptos y una guía metodológica para la planeación de las entidades, de esta forma, el presente documento obtiene información y se fundamenta teóricamente en dicho Decreto.

## 8. DESARROLLO

Para el desarrollo metodológico del Plan Estratégico Institucional se tiene estructurado en 4 ejes temáticos:

1. Evaluación Plan Estratégico Institucional Anterior.
2. Analítica Situacional.
3. Reflexión Estratégica.
4. Planeación Estratégica.

Estos lineamientos generales brindan el paso a paso para la ejecución de estos ejes temáticos, partiendo desde una evaluación del Plan Estratégico Institucional anterior, enfocado en el cumplimiento de las metas propuestas para luego realizar el análisis situacional de la entidad; la analítica situacional se divide en 2 pasos: Análisis interno y análisis externo.

Luego de realizar la evaluación del Plan Estratégico anterior y la analítica Situacional, se debe empezar a construir la Reflexión Estratégica, la cual se entiende como: Misión y Visión; Para la Planeación Estratégica se deben desarrollar 2 componentes: Objetivos estratégicos y Estrategias, las cuales por definición institucional se conciben como: “la palabra estrategia consiste en concebirla como un plan, el cual en sus palabras es una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación”. (Mintzberg, 1987), de esta forma se articula cada eje temático y se formula el plan estratégico institucional de Savia Salud EPS.

### 8.1 Evaluación Plan Estratégico Anterior

Para la evaluación del plan estratégico institucional anterior se estipulan 3 pasos a seguir:

- Revisión Misión

Con esta revisión de Misión se pretende evaluar el grado de cumplimiento y ejecución que se tiene de la Misión de la entidad, para luego dictaminar si debe continuar con esta o por el contrario estructurar una nueva Misión, que debe ser desarrollada en concordancia con la Reflexión Estratégica y Planeación Estratégica (Paginas 18 y 20).

- Cumplimiento de Visión.
- Cumplimiento de los objetivos Estratégicos.

Para estos 2 puntos se debe evaluar el nivel de cumplimiento tanto de la Visión como de los Objetivos Estratégicos. Por medio de esta evaluación de cumplimiento se tendrá un informe

detallado de los objetivos que faltan por cumplir, los cuales se deberán estudiar y analizar si deben o no seguir teniéndose en cuenta para el nuevo Plan Estratégico Institucional y de reestructurar la Visión de la entidad con una nueva mirada y proyección en pro de la consecución de la misma para el nuevo periodo de tiempo a ejecutar el Plan Estratégico Institucional.

## 8.2 Analítica Situacional

Para la analítica situacional de Savia Salud EPS se debe realizar una evaluación interna y externa de la misma, de esta forma conocer el entorno en el cual se mueve y actúa la entidad. Tener claro en qué situación se encuentra Savia Salud EPS generará un panorama propicio para la construcción de la reflexión estratégica, entendiéndose como: Misión y Visión, la cual dará el norte que debe seguir la organización.

### 8.2.1 Análisis interno

Para el análisis Interno de la organización se define el uso la Matriz DOFA, esta herramienta será usada para conocer y esbozar la percepción y funcionamiento de Savia Salud EPS al interior y dando variables de análisis del contexto externo para ser estudiadas desde la herramienta PEST en el apartado 8.2.2 Análisis Externo.

#### 8.2.1.1 Matriz DOFA

La Matriz DOFA permite realizar un análisis situacional del ambiente interno y externo de la entidad, a partir del cual se pueden identificar: Necesidades, Expectativas y Circunstancias que van ligadas a los componentes de la Matriz (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Esta herramienta permite obtener un análisis institucional donde se visualizara y obtendrá información que permita desarrollar nuevas estrategias para el desarrollo y consecución de las metas propuestas para la EPS.

Para el desarrollo de la matriz serán tenidas en cuenta los siguientes conceptos:

AMBIENTE INTERNO	
Fortalezas: Puntos Fuertes	Debilidades: Áreas de Mejora
Capacidades de la organización, sobre las cuales se tiene control y son relevantes para propiciar un nivel de éxito	Características internas de la organización que, al contrario de las fortalezas, no contribuyen de manera deseada al éxito y tienden a provocar situaciones desfavorables

AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades: Ayudas	Amenazas: Barreras
Factores externos a la organización que, no están bajo su estricto control ni dependen de la misma, pero pueden aprovecharse para obtener ventajas	Situaciones del entorno externo a la organización, no controlables directamente pero pueden afectar desfavorablemente con carácter relevante a la organización

Tabla 1. Matriz DOFA

Tomado de: <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/indiceGestion/IGI%202014/1-PLANIFICACION%202014/Item%201.2/Metodologia%20para%20el%20Plan%20Estrategico%202015-2018.pdf>.

### 8.2.1.2 Lluvia de Ideas

Es una herramienta aplicada al trabajo en equipo, cuyo objetivo es facilitar la obtención de ideas originales en función de un tema determinado, mediante la exposición libre de los conceptos o propuestas de cada uno de los integrantes.

Una lluvia de ideas se utiliza cuando existe la necesidad de dar rienda suelta a la creatividad de un equipo de trabajo, producir una gran cantidad de ideas, lograr una mayor integración de los miembros del equipo en el proceso de trabajo, y captar posibles oportunidades de mejora.

Se busca obtener todas las ideas posibles sin mayores expectativas en cuanto a la eficacia de las mismas. Para ello, se debe plantear el tema a desarrollar y brindar un espacio de tiempo limitado para que cada miembro del equipo pueda escribir sus ideas en torno a dicho tema.

Cada persona debe brindar al menos una propuesta por sesión, y su evaluación posterior será lo que determine la validez de dichas ideas en términos de calidad.

Para lograr un proceso de lluvia de ideas efectivo, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Evitar hacer críticas o emitir juicios negativos sobre las ideas de los demás, esto puede desanimar a los integrantes y bloquear su capacidad creativa y de expresión.
- Expresar todas y cada una de las ideas que se crucen por nuestra mente, no importa si no tienen mucho sentido, pueden servir de inspiración para el desarrollo de nuevas propuestas.

- Apuntar siempre a la cantidad, mientras más ideas se presenten, mayor será el número de soluciones a elegir para un determinado problema. Para ello es importante alentar la generación de nuevas propuestas a medida que avanza la sesión.
- Apoyar las propuestas y buscar la manera de mejorarlas. Es importante contribuir al perfeccionamiento de las ideas del grupo mediante la interacción y la emisión de sugerencias.

La matriz DOFA deberá ser implementada con cada dependencia de la organización, donde se realice una lluvia de ideas sobre los 4 componentes de la misma (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), 1 matriz por dependencia, la cual deberá diligenciar la totalidad de la matriz (Variables y Estrategias) y 1 matriz general por la entidad, que solo deberá diligenciar las variables.

Las estrategias creadas por las dependencias de Savia Salud EPS deben ser enfocadas en el cruce de variables (FO, FA, DO Y DA), De esta formar serán usadas como insumo en la creación de los objetivos estratégicos y las estrategias de la organización en su nuevo plan estratégico institucional.

La matriz para realizar esta actividad es la siguiente:

DOFA - Dependencia	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	

Ilustración 1. Matriz DOFA y Cruce de Variables

Tomado de: Construcción Propia

Al concluir la recolección de la información de las dependencias y la lluvia de ideas sobre la entidad, se debe realizar una priorización de lo obtenido; la priorización deberá ser ejecutada

por la secretaria general, los subgerentes (Financiero, Salud, Desarrollo organizacional) y el Jefe de Planeación, se utiliza la siguiente matriz:

1. Se deberá hacer el consolidado total de la información en la siguiente matriz por áreas funcionales (Subgerencia de Salud, Subgerencia Financiera, Subgerencia de Desarrollo Organizacional y el Staff de Gerencia).

<b>MATRIZ DOFA SAVIA SALUD EPS</b>	
	<b>DEBILIDADES</b>
<b>1-D</b>	
<b>2-D</b>	
<b>3-D</b>	
<b>4-D</b>	
<b>5-D</b>	
	<b>FORTALEZAS</b>
<b>1-F</b>	
<b>2-F</b>	
<b>3-F</b>	
<b>4-F</b>	
<b>5-F</b>	
	<b>AMENAZAS</b>
<b>1-A</b>	
<b>2-A</b>	
<b>3-A</b>	
<b>4-A</b>	
<b>5-A</b>	
	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>1-O</b>	
<b>2-O</b>	
<b>3-O</b>	
<b>4-O</b>	
<b>5-O</b>	

Ilustración 2. Condensado de Variables Matriz DOFA

Tomado de: Construcción Propia

<b>MATRIZ DOFA SAVIA SALUD EPS</b>		<b>PUNTAJES PARA LA PRIORIZACIÓN DE FACTORES CLAVES DE LA ORGANIZACIÓN POR CALIFICADOR</b>					
<b>DEBILIDADES</b>	<b>CÓD.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>SUBTOTAL</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>CÓD.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>SUBTOTAL</b>
<b>AMENAZAS</b>	<b>CÓD.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>SUBTOTAL</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CÓD.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>SUBTOTAL</b>

Ilustración 3. Matriz de Priorización

Tomado de: Construcción Propia

2. Se deberá realizar la priorización del total de variables por área funcional en la siguiente matriz:

Luego de realizar la priorización, se deberá realizar un documento donde se muestre las variables más relevantes de cada componente, tanto de las dependencias, como de Savia Salud EPS; con este documento se tendría la información más acertada y clara para la formulación de nuevos objetivos y el planteamiento y construcción de la reflexión estratégica.

### 8.2.2 Análisis externo

Para el análisis externo de Savia Salud EPS se realiza un análisis bajo la modalidad PEST, que irá acompañado de la técnica DELPHI; de esta forma se realiza el análisis teniendo como objetivo los componentes del PEST con el aporte y opinión objetiva del grupo de expertos.

### 8.2.2.1 Metodología PEST

La metodología PEST es un análisis del macroentorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

Muchos factores son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión. El número de factores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector.

Para el análisis se pueden tener en cuenta los siguientes factores, aclarando que, cada análisis realizado bajo esta modalidad puede tener otros factores a los aquí citados, todo dependiendo del estudio que se requiera:

<b>POLÍTICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas fiscales</li> <li>➤ Normatividad sobre Salud</li> <li>➤ Legislación en materia de empleo</li> <li>➤ Organización y actitud de la Administración</li> <li>➤ Estabilidad política</li> </ul>
<b>ECONÓMICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crecimiento económico</li> <li>➤ Tipos de interés y políticas monetarias</li> <li>➤ Gasto público</li> <li>➤ Políticas en materia de Desempleo</li> <li>➤ Tributación</li> <li>➤ Tipos de cambio</li> <li>➤ Etapa del ciclo empresarial</li> </ul>
<b>SOCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distribución de la renta</li> <li>➤ Demografía Movilidad laboral y social</li> <li>➤ Cambios en el estilo de vida</li> <li>➤ Actitudes respecto al trabajo, la carrera profesional y el ocio</li> <li>➤ Educación</li> <li>➤ Sensibilización respecto a la salud, y bienestar y seguridad</li> </ul>
<b>TECNOLÓGICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gasto en investigación de la Administración</li> <li>➤ Prioridad otorgada por la industria a los avances</li> <li>➤ Nuevas invenciones y desarrollo</li> <li>➤ Tasa de transferencia Tecnológica</li> <li>➤ Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica</li> <li>➤ Uso y costos de la Energía</li> <li>➤ Cambios en Internet</li> </ul>

Tabla 2. PEST

La herramienta PEST pretende dar facilidad en la descripción del macroentorno y contexto en el que se encuentra la empresa. Esta herramienta comprende y analiza el crecimiento o declive del mercado en el que se mueve la empresa, dificultades, retos y acontecimientos en pro de orientar la dirección de la organización de forma sistemática.

Este instrumento permite ver y analizar tendencias en el corto y mediano plazo, ofreciendo a la organización un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios. De igual forma facilita los criterios objetivos para definir su posición estratégica y aporta información vital para aprovechar las oportunidades que se presentan en determinados mercados.

#### 8.2.2.2 Metodología DELPHI

“El objetivo de la metodología será establecer consenso de expertos sobre las recomendaciones propuestas por el grupo desarrollador de guía basada en la mejor evidencia científica disponible”.(MinTrabajo)

El método Delphi pretende dar una opinión de forma cualitativa sobre los procesos, procedimiento, actividades, productos y áreas estudiadas de forma objetiva por parte de los expertos, obteniendo un resultado donde se conozcan y se permita dar un consenso preciso, objetivo y estructurado para el desarrollo de estrategias que buscan propiciar un plan de mejora dentro de la empresa para obtener beneficios.

Al realizar la metodología PEST, en Savia Salud EPS se articula con la modalidad DELPHI, la cual es un método usado para recolectar la opinión individual de expertos y combinarlos en juicios que tienen una utilidad operativa para los tomadores de decisiones, a través de la formalización del proceso de interacción entre los participantes y la estandarización del proceso de análisis e interpretación de resultados.

Se definen los pasos para realizar la actividad:

1. **Definición de objetivos:** Se plantea la formulación del problema y un objetivo general que estaría compuesto por el objetivo del estudio, el marco espacial de referencia y el horizonte temporal para el estudio.  
Se debe tomar cada componente del PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), de esta forma formulando un objetivo claro para realizar su estudio.
2. **Selección de expertos:** Esta fase presenta dos dimensiones:
  - **Dimensión cualitativa:** Se seleccionan en función del objetivo prefijado y atendiendo a criterios de experiencia posición responsabilidad acceso a la información y disponibilidad.

- Dimensión Cuantitativa: Elección del tamaño de la muestra en función de los recursos medios y tiempo disponible.

Formación del panel de expertos: Se inicia la fase de conformación que conducirá a la configuración de un panel estable. En el contacto con los expertos conviene informarles de:

- Objetivos del estudio.
  - Criterios de selección.
  - Calendario y tiempo máximo de duración.
  - Resultados esperados y usos potenciales.
  - Recompensa prevista (monetaria, informe final, otros).
3. Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios: Los cuestionarios se elaboran de manera que faciliten la respuesta por parte de los encuestados. Las respuestas habrán de ser cuantificadas y ponderadas (año de realización de un evento, probabilidad de un acontecimiento).
  4. Explotación de resultados: El objetivo de los cuestionarios sucesivos es disminuir la dispersión y precisar la opinión media consensuada. En el segundo envío del cuestionario, los expertos son informados de los resultados de la primera consulta, debiendo dar una nueva respuesta. Se extraen las razones de las diferencias y se realiza una evaluación de ellas. Si fuera necesario se realizaría una tercera oleada.

Al finalizar la actividad, se debe realizar un consolidado con todas las respuestas de los cuestionarios y a partir de esto, se debe construir un documento final donde quede consignado el análisis de cada componente del PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) con su debido cuestionario y respuestas. Este documento final debe ser tenido en cuenta para la formulación de la Misión y visión de Savia Salud EPS.

## 8.3 Reflexión Estratégica

Luego de la Evaluación del Plan Estratégico Anterior (Página 8), donde se identificó el grado de cumplimiento y pertinencia de la Misión, Visión y objetivos estratégicos, identificando si se debe crear, ajustar o modificar los mismos para el nuevo Plan Estratégico Institucional, se procede a realizar la reflexión estratégica partiendo de lo también analizado en la Analítica Situacional que se realizó.

### 8.3.1 Misión

Para la elaboración de la Misión de Savia Salud EPS se propone responder las siguientes preguntas, las cuales darán una línea de pensamiento para la construcción y orientación sobre la misión que cumple la entidad.

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿para quiénes lo hacemos?

En la formulación de la Misión se debe tener presente el análisis situacional que se realizó de la entidad.

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

La definición de la Misión puede contener aspectos como:

- Cuál es el propósito de la Organización.
- Qué hace: Descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega).
- Para quiénes: Identificación de los Usuarios o beneficiarios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los servicios provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.
- La Misión debe ser concebida en un espacio-tiempo igual que la duración y tiempo de ejecución del Plan Estratégico Institucional.

### 8.3.1.1 *Importancia de la misión*

La Misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de esta, como de revisión y a veces actualización.

El ejercicio de trabajar con la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan.

### 8.3.1.2 *¿Cómo se redacta la misión?*

No es conveniente ser ortodoxos respecto de la redacción de la misión, puede ser tan larga o tan breve como el equipo a cargo de su definición lo crea conveniente.

Sin embargo, su lectura debe permitir a todos los interesados (propia institución, los usuarios, ciudadanos, entes territoriales, órganos de dirección vigilancia y control etc.) comprender cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional (que le confiere identidad) y que justifica públicamente su existencia.

El ejercicio de identificar, definir, revisar o actualizar la Misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que señala los productos terminales y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

## **8.3.2 Visión**

Para la formulación de la Visión se debe responder a la siguiente pregunta, la cual da el punto de partida para iniciar con la misma.

- ¿Cómo queremos ser reconocidos?

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores en que se fundamenta su accionar público.

Pasos Básicos para la identificación de la Visión

### 8.3.2.1 *¿Cómo se redacta?*

Puede ser más amplia que la Misión Institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar que pueden esperar de la Entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión. Asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo.

### 8.3.2.2 *¿Qué no debe faltar?*

- Los valores de la entidad.
- Cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro.

Importancia de la declaración de Visión para la gestión institucional

Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.

Permite distinguir y visualizar el carácter social y cómo la intervención institucional se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad.

Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad y su función pública.

## **8.4 Planeación Estratégica**

La Planeación estratégica debe de ir en pro de la Misión y Visión de la organización. Se debe de elaborar objetivos y estrategias acordes y en pro del desarrollo de Savia Salud EPS teniendo en cuenta el entorno (Interno y externo) en el cual se encuentra la entidad.

### **8.4.1 Elaboración objetivos.**

Para la elaboración de los objetivos se entiende que, estos se definen como los resultados concretos que debe lograr la EPS para el cumplimiento de su misión al final del horizonte de planeación. Definiendo que en Savia Salud EPS, largo plazo se define entre cinco y siete años.

La importancia de estos objetivos radica en que ellos establecen la ruta a seguir, ayudan a la evaluación, producen sinergia, plantean prioridades, enfocan la coordinación y sirven como

base para ejecutar con eficacia las actividades de los demás planes, la organización, la motivación y el control.

Estos objetivos deben ser S.M.A.R.T: específicos (S), medibles (M), alcanzables (A), realistas (R), acotados en el tiempo (T), al igual que los objetivos de corto plazo y/o las metas que de ellos se desprendan.

#### 8.4.2 Elaboración estrategias.

Para la elaboración de las estrategias se dispone a definirse como: “Las estrategias pueden definirse como acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa” (David, 2003).

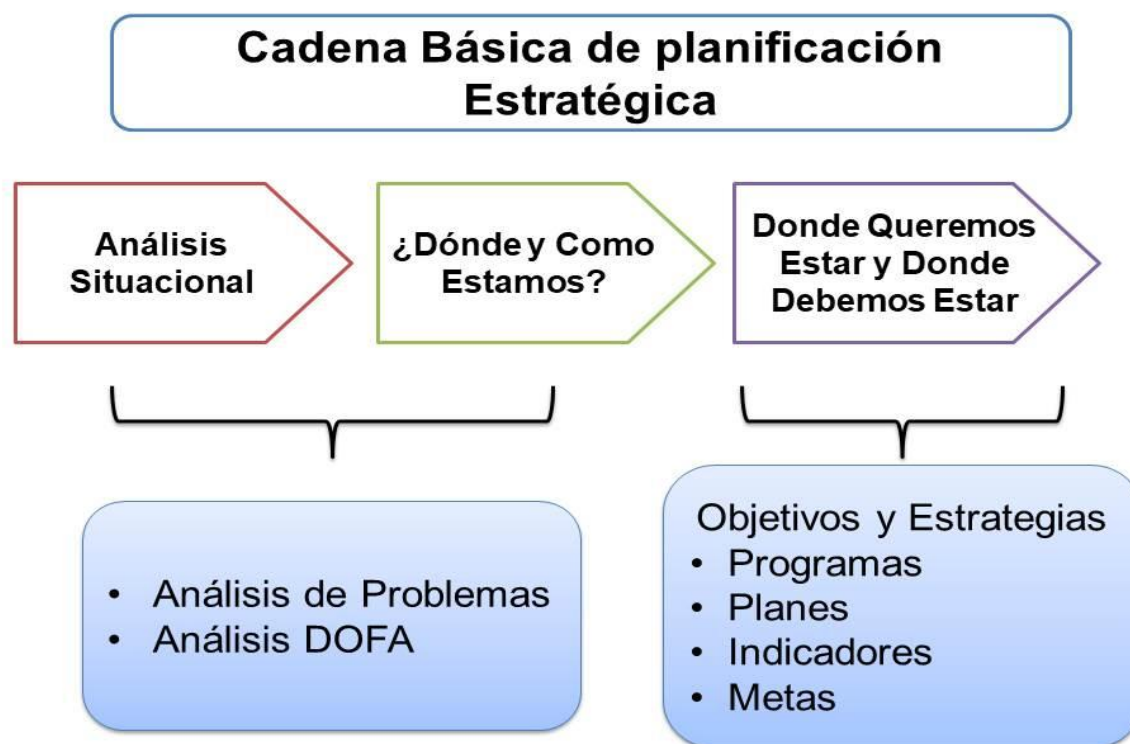


Ilustración 4. Cadena Básica de Planificación Estratégica

Tomado de: Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, ILPES/CEPAL 2009.

Para los anteriores propósitos existen varias metodologías; dado lo dinámico del Sistema de Salud, lo más prudente es seleccionarla de acuerdo con la etapa concreta en que se vaya construir un Plan estratégico institucional nuevo.

La selección de la estrategia requiere un análisis profundo de las fuerzas que afectan a la Organización y se recomienda para ello el análisis del “Diamante competitivo” de M. Porter.

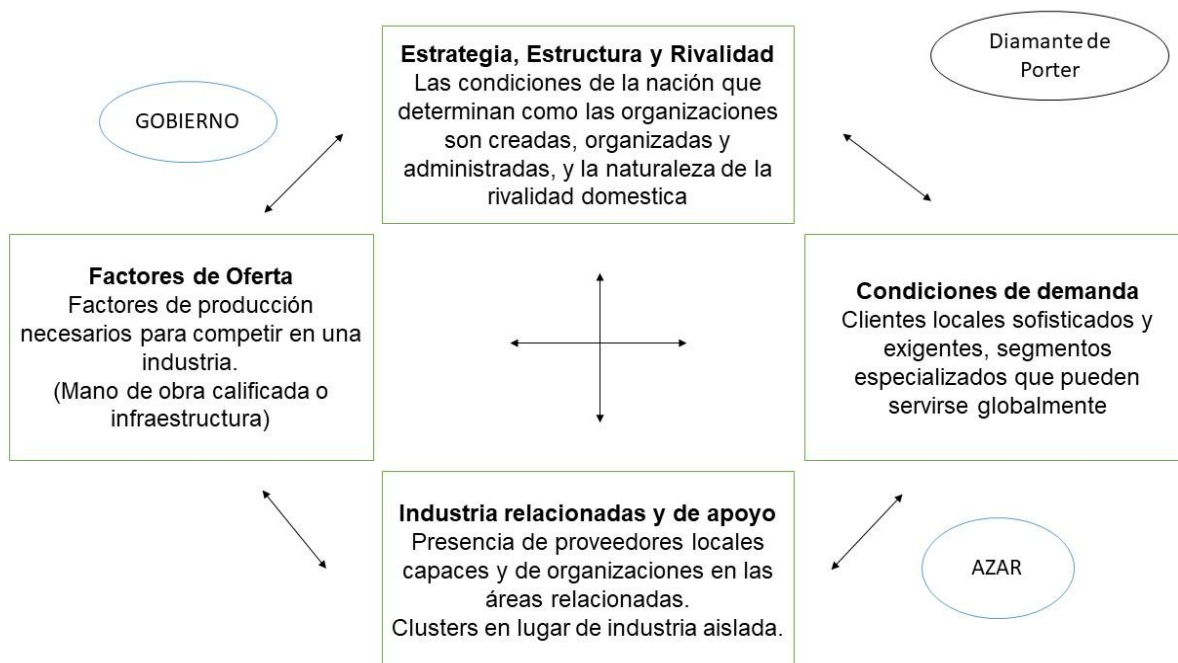


Ilustración 5. Diamante Competitivo de Michael Porter

Tomado de: <https://es.slideshare.net/depdepublicaciones/el-diamante-de-porter>

El Diamante de Porter es un modelo que explica por qué alcanza el éxito una nación, un sector industrial o una empresa en particular, de acuerdo a cuatro atributos genéricos y dos variables relacionadas (factores casuales o fortuitos y acción del gobierno), los cuales conforman y determinan el entorno en que se ha de competir.

Por considerar que representa una importante contribución a la teoría de la ventaja competitiva, a continuación se realizará una breve descripción de cada uno de los atributos y variables de este modelo a fin de poder entender mejor las aportaciones teóricas de Porter en torno a la competitividad de las naciones, los sectores industriales y las empresas individuales.

Atributos Genéricos:

- **Condiciones de los factores.** Este determinante se refiere a la posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir (puede ser heredado, descubierto o creado) en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados.

- **Condiciones de la demanda:** Se refiere concretamente a la naturaleza de la demanda interna de los productos o servicios que el sector produce. Para Porter los países logran ventaja competitiva en los sectores o segmentos donde la demanda interna brinda a las empresas locales un conocimiento de las necesidades del comprador mejor que la que pueden tener sus rivales extranjeros.
- **Sectores afines y de apoyo:** Este determinante alude de manera directa a la presencia o ausencia en la nación de proveedores y sectores afines cuya interacción influye para que el sector sea internacionalmente competitivo. Este determinante genera lo que Porter denomina Clusters de empresas competitivas internacionalmente, los cuales surgen de la relación cooperativa entre diferentes industrias vertical u horizontalmente relacionadas.
- **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa:** Esto corresponde a las condiciones vigentes en el país respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre ellas. Cuando la rivalidad interna entre las industrias es intensa, estas se ven obligadas a competir de forma más agresiva e innovadora, adoptando en consecuencia una actitud "global". Por ello, cuando se da una mayor rivalidad, las empresas tienden a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde esta situación no existe.

Tomado de: <https://sobregereciayempresa.blogspot.com.co/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>

Aunque hay varias metodologías para la ejecución de la Planeación Estratégica, en principio se recomienda la utilización de la herramienta de prospectiva IGO, esta matriz permite decidir que estrategias, objetivos, variables, etc. se deben priorizar.

IGO significa importancia y gobernabilidad, es decir, esta matriz compara estos dos criterios, para ofrecernos una priorización de los factores a priorizar.

Es una metodología muy sencilla que se basa en la lluvia de ideas y la aplicación de la ley de Pareto, considerando que no todas las variables son importantes.

- **Importancia:** Se refiere al peso relativo que tiene cada variable sobre el logro de los objetivos, es decir, es la importancia de las acciones con respecto a los objetivos trazados por la organización
- **Gobernabilidad:** Se refiere al nivel de manejo que el sistema tiene sobre la variable, es decir, el control que la organización tiene sobre cada acción.

Otra opción es la matriz de marco lógico del Banco Interamericano de Desarrollo, Planeación por escenarios y elementos propios de cada experto tallerista.

Los talleres deben estar conformados por: gerente, subgerentes, directores y jefes de todas las áreas; ya serán los expertos "talleristas" los que dependiendo de su práctica definirán su distribución para el ejercicio de "pensamiento estratégico"; el producto final de este ejercicio

debe ser el conjunto de estrategias que SAVIA SALUD EPS definió acompañadas de los Objetivos estratégicos asociados con cada estrategia.

Una vez definidas la(s) estrategia(s) a implementar y de los objetivos estratégicos a lograr al final del horizonte de planeación y en otros espacio con otra dinámica, cada subgerente con su equipo de trabajo, construirán los Planes tácticos y operativos anuales (en Savia Salud EPS se llaman POA); estos planes tienen una vigencia de un año y deben dar cuenta de la ejecución de los objetivos de corto plazo – anuales - de cada área, los que deben tener un alineamiento claro con los objetivos de largo plazo; de igual manera los objetivos de corto plazo deben contar con metas que midan su logro y de indicadores que den cuenta del estado de avance en cada período de evaluación y seguimiento con el fin de tener un panorama claro del estado de avance de los objetivos trazados en función de los recursos disponibles (humanos, técnicos, financieros y temporales) y finalmente, de la ejecución del Plan estratégico Institucional.

El modelo conceptual de la planeación en la Organización se muestra en las ilustraciones 6. y 7.



Ilustración 6. Modelo Conceptual de la Planeación en Savia Salud EPS

Planificación Operativa y tipo de indicadores claves para el monitoreo y la evaluación

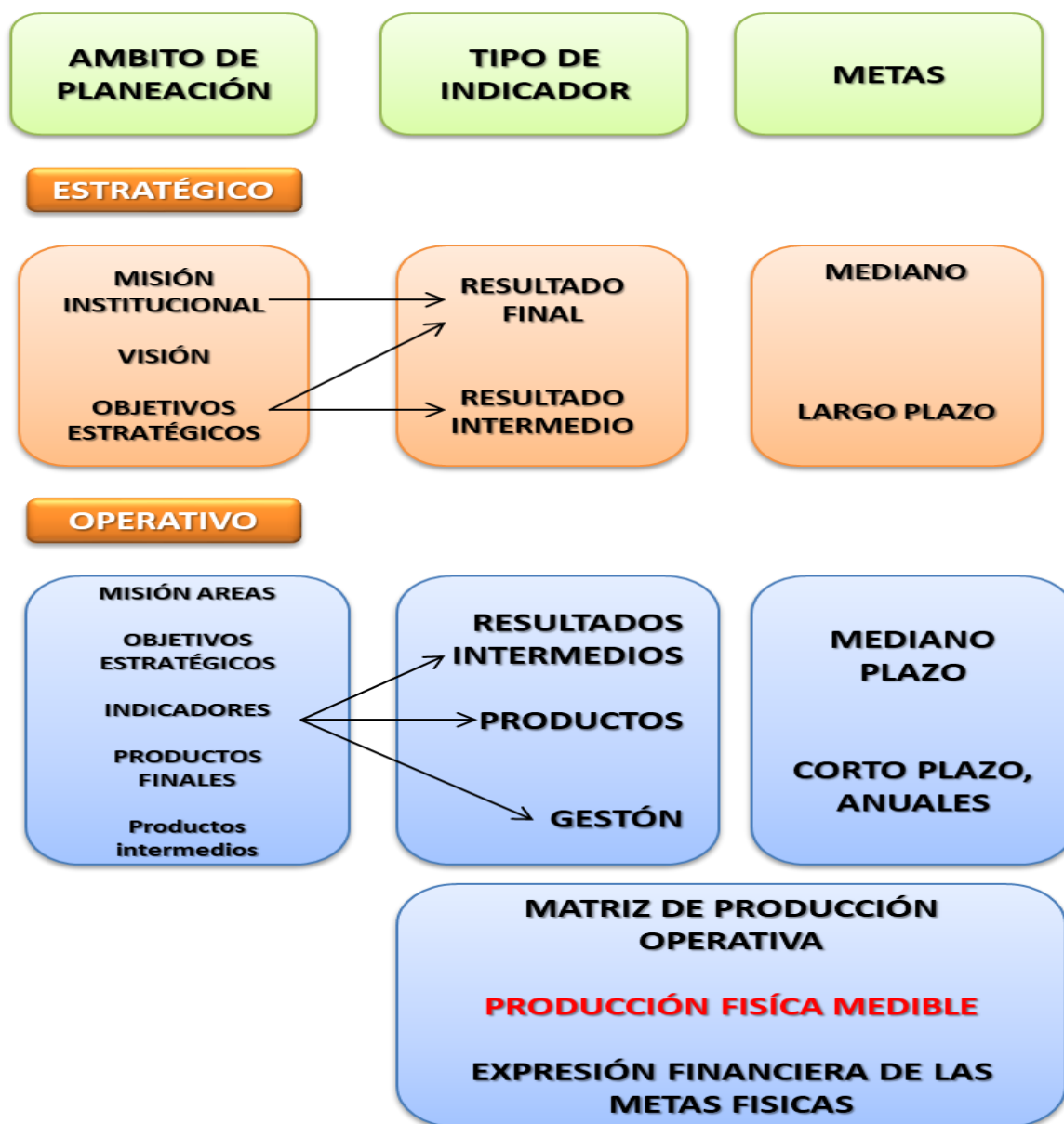


Ilustración 7. Formato tipo de un Proceso de Planeación Estratégica

Tomado de: Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, ILPES/CEPAL 2009.

La planeación de Savia Salud EPS en sus diferentes ámbitos debe ser orientada a resultados, basándose en su modelo de gestión por procesos y proyectos, que prioriza sus intervenciones y alinea los recursos de las distintas áreas o dependencias de la EPS hacia el logro de productos y resultados concretos enfocados en el Usuario, la humanización del servicio y el trabajo en equipo.

La planeación de Savia Salud EPS está orientada y fundamentada en el siguiente esquema:



Ilustración 8. Niveles de Planeación

Tomado de: <https://planeaciongeneral.hotglue.me/?variable1>

De acuerdo con el cuadro anterior, se estipula la siguiente cadena de resultados, Partiendo del concepto que: “Un prerequisite para una gestión orientada a los resultados es que exista una cadena de Objetivos jerarquizados, que establecen claras prioridades a diferentes niveles de decisión”.

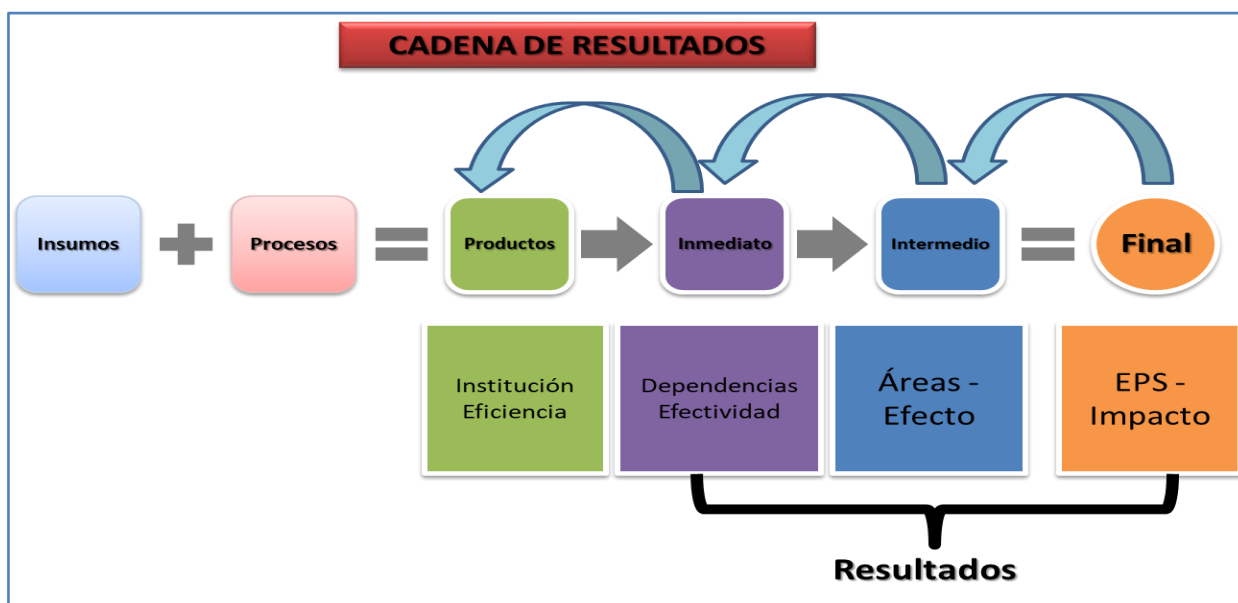


Ilustración 9. Cadena de Resultados

Tomado de: Manual de Planeación MA-PN-01

## 9. DEFINICIONES

- **BalancedScorecard:** Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.
- **Cuadro de Mando:** Se convierte en una herramienta de gestión que permite controlar, mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por el equipo de gobierno, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos que figuran en el plan estratégico.
- **Eficacia:** Capacidad de cumplir los objetivos marcados.
- **Implementar:** Es la realización de una aplicación, instalación o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.
- **Indicadores:** Es un dato estadístico sobre la economía que permite el análisis de la situación y rendimiento económico pasado y presente así como realizar pronósticos para el futuro.
- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

- **Organización:** Son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.
- **Plan Estratégico:** Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

- **Políticas:** Una política es un plan general de acción que ayuda a los miembros de una organización a regular o establecer su conducta en la empresa y que sirve para guiar la

toma de decisiones. Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la Sociedad en aspectos específicos. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la Sociedad.

- **Principios:** Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción administrativa.
- **Recursos:** Un recurso es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles.
- **Visión:** Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

- **Clusters:** se define como una concentración de empresas e instituciones interconectadas en la actividad económica que desarrollan, cerca geográficamente unas de otras. Los actores del Cluster trabajan de forma corresponsable y colaborativa en la identificación y el mejoramiento de las condiciones económicas, ambientales y sociales. Son una forma de materializar el principio de gobernanza.

Tomado de: <http://cunoriplaneacion.blogspot.com.co/2013/05/glosario-de-planeacion-estrategica.html>

## 10. REGISTROS

CÓDIGO	NOMBRE
OD-PN-08	Plan operativo anual
MA-PN-01	Manual de planeación

## 11. REFERENCIAS

- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Andes, L. (18 de 11 de 2013). *Los Andes*. Obtenido de <http://www.losandes.com.pe/Opinion/20131118/76414.html>
- Bogota, A. d. (s.f.). *Alcaldia de Bogota*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i+5248>
- CCB. (s.f.). Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Iniciativas-de-Clusters-y-Valor-Compartido/Que-son-los-Clusters-y-donde-estan-ubicados>
- Cerebral, T. G. (s.f.). *Lluvia de ideas*. Obtenido de <http://tugimnasiacerebral.com/herramientas-de-estudio/que-es-una-lluvia-de-ideas-y-como-hacerla>
- Colciencias. (s.f.). *Colciencias*. Obtenido de [http://www.colciencias.gov.co/colciencias/planeacion\\_y\\_gestion/pei](http://www.colciencias.gov.co/colciencias/planeacion_y_gestion/pei)
- Colombia, C. d. (s.f.). *Ley 1753 del 2015*. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1753\\_2015.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1753_2015.html)
- Conocimiento, P. y. (2018). *Manual de Planeacion*. Medellin.
- Educacion, M. d. (s.f.). *Modelo Integrado de Planeacion*. Obtenido de [http://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-324178\\_pdf\\_modelo\\_integrado\\_planeacion\\_2.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1759/articles-324178_pdf_modelo_integrado_planeacion_2.pdf)
- empresa, S. g. (s.f.). *Sobre gerencia y empresa*. Obtenido de <https://sobregenerciayempresa.blogspot.com.co/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>
- EPS, S. S. (2016). *Savia Salud EPS*. Obtenido de • <http://www.saviasaludeps.com/Portals/0/includes/TERMINOS%20DE%20REFERENCIA%20NO%20POS.pdf>
- EPS, S. S. (2018). *Manual de Planeacion*. Medellin.
- Jaen, U. d. (s.f.). *Metodos Cualitativos*. Obtenido de [http://www.ujaen.es/investiga/tics\\_tfg/enfo\\_cuali.html](http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/enfo_cuali.html)
- Marban, V. (2010). *Tecnicas de valoracion*. Obtenido de • [http://www3.uah.es/vicente\\_marban/ASIGNATURAS/EIA%20GRADO/GRADO%202011-2012/modulo%20v/Tema%20v.3%20encuesta%20y%20delphi.pdf](http://www3.uah.es/vicente_marban/ASIGNATURAS/EIA%20GRADO/GRADO%202011-2012/modulo%20v/Tema%20v.3%20encuesta%20y%20delphi.pdf)

- MinTrabajo. (s.f.). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de [f59http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59676/Proceso+Delphi.pdf/c46868fee4-30d1-f77fbc-](http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59676/Proceso+Delphi.pdf/c46868fee4-30d1-f77fbc-)
- Mintzberg. (1994). *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica*. Canada: Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California: California Management Review.
- Planeacion, D. d. (2015). *Colaboracion*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normatividad/LEY%20152%20DE%201994.pdf>
- Poblacion. (Marzo de 2011). *Planeacion Demografica en Mexico*. Obtenido de <http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>
- Porter, M. (1998). *¿Que es la estrategia?* La Habana, Cuba: CCED, MES.
- Salud, M. d. (s.f.). *Ley 1438 del 2011*. Obtenido de [https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%201438%20DE%202011.pdf) (Bogota, s.f.)
- Sectorial. (21 de Septiembre de 2011). *Sectorial*. Obtenido de Planeacion Estrategica Organizacional: <http://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50294-planeacion-estrategica-organizacional-tipos-de-estrategias>
- Segura, L. (2015). *dgsc*. Obtenido de <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/indiceGestion/IGI%202014/1-PLANIFICACION%202014/Item%201.2/Metodologia%20para%20el%20Plan%20Estrategico%202015-2018.pdf>