

SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES DEL CENTRO DE AUDICIÓN
Y LENGUAJE LTDA.

CARLA MAYEIRA BENAVIDEZ ARIAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN – CAUCA

2015

SISTEMATIZACIÓN DE LOS PROCESOS GERENCIALES DEL CENTRO DE AUDICIÓN Y
LENGUAJE LTDA.

CARLA MAYEIRA BENAVIDEZ ARIAS

TRABAJO DE GRADO PARA OBTAR POR EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS

Director

Mg. JOSE REINEL BERMEO MUÑOZ

Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN – CAUCA

2015

Este trabajo está dedicado en primera instancia a Dios por darme fe, esperanza y sabiduría en mi camino y fuerza para levantarme cuando he decaído.

A mis padres Amparo y Jair por brindarme su gran apoyo, confianza y su colaboración para culminar mi carrera; con su gran amor han sabido iluminar todos mis triunfos y me han apoyado en mis caídas de manera incondicional.

A mis hermanas Yeccenia y Yomara por su respaldo y empuje para realizar este sueño.

AGRADECIMIENTOS

El autor desea agradecer y dar reconocimiento a cada una de las personas que hicieron posible realizar este trabajo, que guiaron, apoyaron y brindaron su incondicional apoyo en cada una de las tareas y dificultades que se presentaron, la labor de cada uno de ellos fue de vital importancia para el correcto desarrollo y el éxito de este trabajo.

Al Magister José Reinel Bermeo Muñoz docente de la Universidad del Cauca quien siempre mostro preocupación y gran interés por la elaboración y buen desempeño de este proyecto, a Erica Constansa Uribe Hurtado Dueña y Gerente del Centro de Audición y Lenguaje Ltda., empresa donde se llevó a cabo este trabajo, quien brindo un apoyo incondicional de manera amable, con gran sentido de colaboración, ayuda para todos los inconvenientes que fueron presentados, de igual manera a cada uno de los empleados que conforman el equipo del Centro que de manera cordial y servicial prestaron toda su atención, ayuda y apoyo para hacer posible la preparación de este trabajo.

Y en general a todas las personas que de una u otra manera intervinieron para que este trabajo se desarrollara de la mejor manera posible.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1 PROBLEMATIZACIÓN

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.3 OBJETIVOS

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.2. MARCO SITUACIONAL

2.3. MARCO LEGAL

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.

3.1. TIPO DE ESTUDIO, MÉTODO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.2. FASES, ETAPAS Y ACTIVIDADES

3.3. FUENTES DE INFORMACION

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DEL CENTRO DE AUDICIÓN Y LENGUAJE Ltda.

4.1.1. Misión

4.1.2. Visión

4.1.3. Objetivos

4.1.4. Principios y Valores

4.2. ANALISIS SESTRATEGICO

4.2.1. Análisis Interno

4.2.2. Análisis Interno

4.2.3. Análisis Externo

4.3. FORMULACION ESTRATEGICA

4.3.1. Políticas de Gestión

4.3.1.1. Protección de Salud

4.3.1.2. Planeación Institucional

4.3.1.3. Sistema de Gestión Integral de Calidad

4.3.1.4. Sistemas de Información

4.3.1.5. Gestión Administrativa y Financiera

4.3.2. Líneas de Acción

4.3.2.1. Protección de Salud

4.3.2.2. Sistema de Gestión Integral de la Calidad

4.3.2.3. Sistemas de Información

4.3.2.4. Gestión Administrativa y Financiera

4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.5. ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS

4.6. INDICADORES Y METAS DE GESTIÓN

4.7. METAS INSTITUCIONALES

5. CONCLUSIONES

6. RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama Centro de Audición y Lenguaje Ltda. Actual

Ilustración 2 Organigrama Centro de Audición y Lenguaje Ltda. Propuesta

Ilustración 3 Mapa de Procesos Centro de Audición y Lenguaje Ltda. Actual

Ilustración 4 Mapa de Procesos Centro de Audición y Lenguaje Ltda. Propuesta

Ilustración 5 Proceso Estratégico Direccionamiento Institucional

Ilustración 6 Proceso Estratégico Mejora Continua

Ilustración 7 Proceso Misional Gestión de Prevención

Ilustración 8 Proceso Misional Gestión de Prestación

Ilustración 9 Proceso de Apoyo Gestión Financiera

Ilustración 10 Proceso de Apoyo Gestión Administrativa

TABLA DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Debilidades del Centro de Audición y Lenguaje

Figura 2. Oportunidades del Centro de Audición y Lenguaje

Figura 3. Fortalezas del Centro de Audición y Lenguaje

Figura 4. Amenazas del Centro de Audición y Lenguaje

Figura 5. Indicadores estratégicos del Centro de Audición y Lenguaje

Figura 6. Indicadores operativos del Centro de Audición y Lenguaje

Figura 7. Indicadores Proceso Estratégico Mejora Continua del Centro de Audición y Lenguaje

Figura 8. Indicadores Proceso Misional: Gestión de Aseguramiento del Centro de Audición y Lenguaje

Figura 9. Indicadores Proceso Misional: Gestión de la Prestación del Centro de Audición y Lenguaje

Figura 10. Indicadores Proceso de Apoyo: Gestión Financiera del Centro del Centro de Audición y Lenguaje

Figura 11. Indicadores Proceso de Apoyo: Gestión Administrativa del Centro del Centro del Centro de Audición y Lenguaje

INTRODUCCIÓN

En mundo actual donde el cambio es constante y las compañías siempre buscan estar en el TOP OF MIND de los clientes, permanentemente modifican sus estrategias con el fin de poder cumplir el objetivo para la cual fueron creadas, estos cambios de estrategias deben ir de la mano con un diseño adecuado de la estructura organizacional buscando siempre que haya una sinergia óptima entre estos dos elementos para así poder lograr los objetivos trazados.

Entrando un poco en el tema, se puede decir entonces, que La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar el logro de los objetivos. La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Como se sabe, la estructura sigue a la estrategia, en donde vemos que las compañías descuidan a menudo este factor, esto teniendo en cuenta que al decidirse por una nueva estrategia tienen factores más importantes tales como la tecnología, las finanzas, la infraestructura entre otros. Pero al no tener claramente los aspectos de estructura organizacional la estrategia no conseguiría plenamente sus objetivos y aparecerían ineficiencias económicas entre otros aspectos más.

Hoy en día también se habla de un tema de Planeación de la Estructura Organizacional cuya función principal es el determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos que ayuden de una manera efectiva que la estrategia de una compañía pueda ser realizable en el tiempo.

En conclusión, este trabajo estará enfocado en realizar un análisis de la estructura organizacional del Centro de Audición y Lenguaje, determinando las variables claves para dar cumplimiento de a las estrategias planteadas en la organización.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En este capítulo se definirá el problema o necesidad encontrada en la organización donde se realizara la práctica profesional con su respectiva justificación y los objetivos a cumplir.

1.1 PROBLEMATIZACIÓN

En la actualidad, el Centro de Audición y Lenguaje Ltda., no cuenta con un documento de información gerencial, organizado, oportuno y unificado que le permita coordinar y facilitar la toma de decisiones. Además, las funciones que desarrollan los diferentes empleados del Centro de Audición y Lenguaje Ltda., no se encuentran definidas ni documentadas, lo que permite que exista una duplicidad de tareas. Por tanto, La sistematización de los procesos gerenciales del centro de audición y lenguaje Ltda., es una necesidad que posibilita el desarrollo de estrategias que le permitan a la gerencia cumplir con los objetivos de la organización.

Al no estar los procesos gerenciales estandarizados, el proceso se puede estancar en la transición de un paso a otro sin que nadie se percate de ello por la falta de un documento que permita al gerente y empleados saber en qué etapa o procedimiento se encuentran, para dar cumplimiento a los objetivos trazados por la organización.

De manera que en el desempeño del Centro de Audición y Lenguaje Ltda., se hace indispensable una herramienta que permita al gerente y trabajadores tener más control y mayor eficiencia en los puestos de trabajo, por ende diseñar, se elaborara y sistematizara los procesos gerenciales de acuerdo con la gestión de la organización.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Con la realización de este Proyecto de Grado se contribuye a que el Centro de Audición y Lenguaje Ltda., utilice una adecuada herramienta de consulta que les permita dar cumplimiento a los objetivos trazados por la organización.

La sistematización de Procesos gerenciales para el Centro, incluye entre sus objetivos proveer a la gerencia y empleados de la suficiente información relacionada con las acciones a seguir para lograr el desarrollo de estrategias que conlleven a los logros de los objetivos de la organización además de ejecutar con efectividad los diferentes procesos correspondientes a cada puesto de trabajo.

La elaboración de este manual de procesos gerenciales beneficia directamente al Centro en razón a que la metodología utilizada para el diseño e implementación de este, ofrece un uso práctico dentro de la organización.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo general.

Sistematizar los procesos gerenciales del centro de audición y lenguaje Ltda., para posibilitar el desarrollo de estrategias que conlleven a los logros de los objetivos organizacionales.

Objetivos específicos.

- Actualizar el direccionamiento estratégico que se encuentra en el Centro de Audición y Lenguaje Ltda.
- Rediseñar la estructura organizacional que contribuya a la asignación de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos de las personas de la organización.
- Identificar procesos y procedimientos críticos o principales que se generan dentro del Centro de audición.
- Realizar manuales de gestión claros y de fácil entendimiento que permitan ser entendidos y acogidos por todos los miembros de la organización.
- Generar indicadores de gestión concretos que permitan el logro de los objetivos propuestos.
- Formular estrategias a través de procesos de planificación, ejecución y control, sostenible en el tiempo para la toma de decisiones.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

Se presenta las teorías que permiten fundamentar el trabajo que se realizó, estas teorías o referentes se presentan de una manera sistémica que va desde lo más general hasta lo más específico, también se presenta la organización y como está ubicada en un contexto situacional y legal.

2.1. MARCO TEÓRICO

Todas las organizaciones se crean con un propósito específico, para lo cual definen una misión, una visión, unos objetivos, adoptan una estructura y determinan estrategias para su organización y funcionamiento. Para seguir este proceso, según Laínez y Bellostas (1991:503), se utilizan los fundamentos de la *“dirección estratégica que es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros”*.

La primera fase de la dirección estratégica corresponde al direccionamiento estratégico que es definido por Camacho (2002:2) como: *“el enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”*. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Siguiendo con este lineamiento Ansoff (1997:259) plantea que *“la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) [...] su congruencia] con las capacidades de la organización y (c) [...] su sensibilidad] a las demandas del entorno”*.

Después de hacer referencia a las definiciones de estos autores, se considera que la planteada por Ansoff (1997) representa un aporte valioso en tanto logra una adecuada integración entre los

llamados aspectos centrales para el buen desarrollo de una organización en un ambiente determinado y los que se consideran aspectos principales, es decir, lograr la orientación hacia sus objetivos; definir su capacidad interna y dar respuesta a las exigencias del entorno.

Es por lo anterior que se hace necesario definir la estrategia de la organización, de acuerdo con Alfred Chandler (1962) plantea que: “la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”. Esto indica que la estrategia es uno de los elementos más importantes dentro de la organización, por tanto esta debe estar a la vanguardia del entorno de la organización; en el mismo sentido Peter Drucker (1954) opina que: la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener. Lo anterior conlleva a realizar una reestructuración en la estrategia, cada vez que sea necesario teniendo en cuenta todos los factores que afecten a la organización.

Sin embargo, este planteamiento ha ido cambiando en los últimos años, considerándose hoy en día que la implantación de la estrategia (estructura) es un problema tan importante como la formulación de la misma. Efectivamente, si la formulación nos indica qué es lo que debe hacerse, la implantación señala cómo debe actuarse para conseguir lo que se quiere hacer. En este sentido, la estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las estrategias fijadas en la planificación.

Mintzberg (1984) plantea que: “*La estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas*”. Su contexto indica que la organización debe identificar y clasificar las actividades que se tienen que realizar en la empresa, para poderlas agrupar, supervisar y tomar las decisiones correctas en cada una de las actividades. De la misma manera Estrategos (1988) nos dice que la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan

formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Lo cual nos indica la importancia del empleo de la estrategia como una herramienta de dirección en un mundo cada vez más cambiante. La planeación estratégica se realiza a largo plazo y se centra en la organización como un todo.

La posible relación entre estrategia empresarial y estructura organizativa ha sido objeto de atención desde los años 60. Siendo Alfred Chandler (1962) el pionero en este tipo de estudios. En su trabajo, Chandler analiza la evolución histórica de un conjunto de 70 grandes empresas norteamericanas en el período 1909-1959. Tres son las ideas básicas que pueden ser destacadas del trabajo de Chandler en relación con la vinculación entre la estrategia empresarial y la estructura organizativa.

La primera idea y la más conocida es la hipótesis básica de su trabajo y se formula con el principio de que **«la estructura sigue a la estrategia»**, de modo que el tipo más complejo de estructura es el resultado de la concatenación de varias estrategias básicas. Así, Chandler observó que, a medida que las empresas cambian su estrategia de crecimiento para utilizar los recursos de una manera más rentable, van apareciendo nuevos problemas administrativos. Estos problemas generan un deterioro del rendimiento económico de la empresa que sólo puede ser resuelto mediante la modificación de la estructura organizativa para que se adapte a la nueva estrategia. Si esta adaptación no tuviera lugar, la estrategia no conseguiría plenamente sus objetivos y aparecerían, en consecuencia, ineficiencias económicas.

En segundo lugar, Chandler discute los distintos tipos y etapas de la estrategia de crecimiento y las modificaciones estructurales predominantes que resultan. Así, la secuencia de crecimiento y desarrollo a lo largo del tiempo se caracteriza por una acumulación de recursos por parte de la organización, una expansión en nuevas áreas de mercado para tomar ventaja de los recursos y un desarrollo de nuevas estructuras para gestionar la mayor diversidad de productos y mercados y los problemas administrativos que se crean. Por lo tanto, esta segunda idea básica sugiere que la estructura no sólo sigue a la estrategia. Sino que el modelo de relación a lo largo del tiempo es bastante predecible en la medida en que los recursos son acumulados y las estrategias de crecimiento crean la necesidad de nuevas formas estructurales.

La tercera idea básica del trabajo de Chandler plantea que el cambio estructural que sigue a un cambio de estrategia no se produce de forma instantánea. Sino como consecuencia de la aparición de ineficiencias con posterioridad a la puesta en marcha de la estrategia. Esta falta de simultaneidad entre los cambios estratégico y organizativo es atribuida por Chandler a que las personas que formulan la estrategia son distintas de aquellas que diseñan la organización, teniendo además una formación y unos intereses distintos.

Basado en estos criterios de estrategia y estructura se pretende plantear un modelo el cual permita guiar de manera concreta los objetivos de la organización y del equipo de trabajo, pero antes de esto se debe identificar el estado en el cual se encuentra la organización.

Para adentrarnos más en el contexto en el cual se va a desarrollar el proyecto debemos conocer lo que son las estructuras organizacionales en este caso la estructura funcional, que es la estructura en la cual se ha identificado que se encuentra el centro, para este propósito se definirá de la siguiente manera.

La estructura funcional¹. Supone la utilización de los criterios por procedimiento o procesos para la definición de la estructura primaria. En ella, por tanto, las tareas se regulan por funciones o procesos, producción, comercialización y administración entre otros de modo que se utilizan funciones comunes para todos los productos de la empresa. Williamson (1975) la denomina estructura U o “U-Form”, dado que sólo puede existir como unidad, al ser difícil que sobrevivan funciones desgajadas.

Su mayor ventaja es la especialización de tareas, lo que permite desarrollar las habilidades técnicas de los individuos y crear un ambiente que favorece las mejoras técnicas y la eficiencia. Como consecuencia de ello, la empresa puede obtener efecto experiencia. Además, la utilización

¹ Según Rickyw Griffin (2015) la estructura funcional es el enfoque de estructura organizacional que utilizan la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, generalmente se organizan alrededor de las funciones básicas del negocio, logrando así departamento de mercadeo, producción, finanzas, talento humano etc. Sus beneficios son la especialización y una buena coordinación fluida entre ellas.

de funciones comunes para los productos de la empresa supone generar importantes economías de escala, con lo que se refuerza la eficiencia empresarial.

Sin embargo, también presenta algunos inconvenientes. Por ejemplo, se corre el riesgo de crear departamentos estancados y tiene dificultad para adaptarse a entornos no estables. Es una estructura bastante centralizada, siendo cada función interdependiente de las otras, lo que crea problemas de coordinación que son resueltos por vía jerárquica, ya que sólo el nivel superior tiene la visión general que se necesita para tomar una decisión final en relación con los productos o los mercados.

Las estructuras funcionales son adecuadas cuando la actividad de la empresa se centra en un producto o en varios muy relacionados, tanto desde el punto de vista tecnológico como de mercado. En tales casos, pueden aprovecharse la especialización y la economía de recursos sin originar costes de coordinación.

En un mundo cada vez más complejo, donde la diversidad y los ajustes a los nuevos cambios son cada vez más constantes y que se avanza a una velocidad impresionante, las instituciones económicas no han sido la excepción ante esos cambios.

El crecimiento acelerado del que se habla anteriormente tiene sus raíces en la globalización que se ha generado en los últimos años, al respecto Gómez (1994:67), señala que:

La globalización es una de las pruebas más duras a las que se enfrentan las empresas, en este nuevo siglo es hacer frente a la competencia de las organizaciones extranjeras, que han manifestado transformaciones rápidas siendo insostenibles para ciertos establecimientos, los cuales tienen que ir a la par, e involucrarse en competitividad y en las exigencias del ambiente y deben enfrentarse a un entorno inestable en el que el cambio es constante.

Así pues, si quieren sobrevivir y prosperar, tendrán que adaptarse a dichos cambios de una manera rápida y eficaz.

Por ello, es importante que las organizaciones independientemente de su tamaño formalicen su actividad administrativa y, sobre todo, la micro y pequeña empresa, ya que el cambio organizacional es inminente también en ellas y no pueden permanecer estáticas, sino estar alertas a las fuerzas internas y externas que hacen que estas prevalezcan o mueran. Robbins y Coulter (2000:15) hacen referencia a la formalización como: *“el grado en el que las actividades están estandarizadas dentro de la organización y la medida en que el comportamiento de los empleados tiene como guía una serie de reglas y procedimientos”*. La formalización implica definir teóricamente y por escrito las actividades que los empleados tienen que hacer, cuando deben hacerlo y cómo llevarlo a cabo.

La estandarización de las actividades ayuda en gran medida a evitar o disminuir roces y conflictos al interior de la empresa, que sólo ocasionan desgaste de sus procesos productivos, y en ocasiones también en la calidad y entrega del producto o servicio final.

Por otra parte, la formalización también implica todos aquellos procedimientos establecidos por escrito a seguir en la realización de las actividades son considerados por Koontz y Weihrich (2004:17), como *“planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras”*. Así mismo Münch y García (2004:50), dicen que: *“son aquellos que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo”*. Lo anterior conlleva a decir que un procedimiento es una guía detallada de acción que muestra de una manera lógica y secuencial, el orden que siguen las actividades realizada por las personas en su trabajo.

Igualmente Münch y García (2004:43), afirman que *“los procedimientos determinan el orden en el cual se deben realizar las actividades; más no indican la manera en que deben realizarse; pues de eso se encargan los métodos, mismos que están implícitos en los procedimientos”*. Así mismo argumentan que un método es aquel que detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida, la cual puede ser rutinaria y repetitiva. Como se puede observar, los métodos son parte de los procedimientos.

Basado en lo anterior, se puede afirmar que para determinar que cada individuo se apegue a sus actividades, es conveniente documentarlas por medio de procedimientos donde se

especifiquen detalladamente lo que debe hacerse; Generalmente, los procedimientos que se usan dentro de una organización son informales y esto se observa fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Cuando dichos procedimientos se ponen por escrito, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado.

Asimismo, Rodríguez (2002:67), argumenta que: *“la administración ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo”*. Una de ellas son los manuales administrativos, los cuales son considerados instrumentos de comunicación que indican las actividades a ser cumplidas por los empleados y la forma en que éstas deberán ser realizadas. Este autor también considera que el empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y la política, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que el que está trabajando, pueda dársele de una manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Debido a lo expuesto anteriormente, se considera necesario conocer que es un manual administrativo, por lo que se hace referencia a diferentes conceptos que aportan algunos autores como Franklin (2000:15), el cual lo considera como: *“Documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”*. Por otra parte, Rodríguez (2002:92), define: *“un manual administrativo como un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida la estructura organizacional de la empresa”*.

Analizados los conceptos anteriores, se puede concluir que un manual administrativo es un instrumento que apoya a la organización formal en la sistematización de sus actividades y es considerado como medio de comunicación eficaz para transmitir conocimientos y experiencias.

Como bien se dice, toda actividad conlleva un proceso, es pues necesario dar a conocer los pasos a seguir en la elaboración de un manual administrativo. Rodríguez (2002:98), afirma que:

No existe un modelo establecido para elaborarlos, sin embargo propone un proceso que se utiliza frecuentemente en la práctica, el cual contiene pasos como: recopilación de la información, procesamiento de la información, redacción, elaboración de gráficas, formato y composición, revisión y aprobación, distribución y control y revisión y actualización.

Cabe mencionar, que en el desarrollo del manual, no se consideran los pasos de distribución y control y el de revisión ya que el objetivo de este trabajo es únicamente el diseño del mismo.

Como se puede observar, para la realización de los manuales administrativos se requiere seguir un proceso; sin embargo, cada empresa definirá la forma de llevarlo a cabo de acuerdo a sus necesidades y a las operaciones que se practiquen. Como ya se dijo, no hay un proceso establecido, pues cada organismo lo hará específico o general según su conveniencia.

Para efectos de este trabajo, se retoma el manual de procedimientos para su desarrollo, el cual es considerado por Palma (2008:32) como:

Un documento en el que se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

El manual de procedimientos ayuda en gran medida, a llevar un control estricto de las actividades y procedimientos que se realizan en las distintas áreas de la empresa; muestra de manera sistemática los pasos a seguir en las funciones diarias del personal.

Los manuales de procedimientos pueden elaborarse para funciones generales de toda la organización, o bien para funciones específicas operacionales, ya que deberá contener la información precisa para llevar a cabo las actividades administrativas las cuales se realizan para cumplir con los requerimientos de la organización.

Por lo anterior, resulta de especial importancia formalizar los procesos a seguir en el centro de audición y lenguaje, ya que la presentación de procedimientos aislados no permite conocer de

manera integral la operación del Centro; siendo necesario, agruparlos en forma ordenada en un solo documento llamado manual de procedimiento, en donde se documenten las actividades para su correcta aplicación.

En un manual de procedimientos como se muestra anteriormente, se incluye en su contenido el diagrama de flujo, siendo uno de los aspectos fundamentales a tomar en cuenta en la realización de actividades o procesos que deben seguirse en la realización de las funciones de un área o departamento.

Según Franklin (2002:22), son: *“la representación de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita”*.

En base a lo anterior, se concluye que un diagrama de flujo es una representación gráfica utilizada para describir simbólicamente las etapas de un procedimiento. Álvarez (2002:52), considera a los diagramas de flujo como: *“una herramienta importante a desarrollarse en un procedimiento, ya que sirven para describir las etapas de un proceso; apoyar el desarrollo de procedimientos; dar seguimiento a los productos; identificar a los clientes y proveedores; planificar, revisar, diseñar y documentar procesos”*.

2.2. MARCO SITUACIONAL

El Centro de Audición y Lenguaje fue creado en 1997 con el objeto de constituirse en un Centro dedicado a la atención en Fonoaudiología. Actualmente el Centro de Audición y Lenguaje se encuentra ubicado en la Calle 16N # 6 – 27 (Centro Médico Palmares) consultorio 303, cuenta con dos consultorios con sala de espera (Área de consulta y terapias) y (Área para procedimientos en Audiología Clínica).

Estas áreas cuentan con la dotación tecnológica necesaria para la prestación de servicios en el área de Terapia y Audiología, contamos Con la Certificación de cumplimiento para IPS dada por la Secretaria de Salud Resolución 1439.

Su actividad se despliega en el campo fonoaudiológico, básicamente en el campo asistencial. Cuenta para ello con un equipo de profesionales especialistas en las áreas de Audiología clínica, lenguaje, habla y voz los cuales dirigen su labor en los contextos clínico, educativo y ocupacional hacia la comunidad.

El Centro de Audición y Lenguaje Ltda., en la actualidad cuenta con el siguiente portafolio de servicios, teniendo como objetivo principal la prestación de servicios especializados en el área de FONOAUDIOLOGIA, y AUDIOLOGIA.

1. AUDIOLOGIA CLINICA

➤ AUDIOLOGIA BASICA

Audiometría Tonal

Logoaudiometría

Acufenometría

Inmitancia Acústica o Impedanciometría

Pruebas de función tubárica con tímpano abierto

Protectores auditivos para natación

➤ AUDIOLOGIA ESPECIALIZADA

Potenciales Evocados auditivos de tallo cerebral y/o automatizados

Electrococleografía

Emisiones otacústicas

➤ AUDIOLOGIA INDUSTRIAL

Historia audiológica del trabajador

Audiometría de Ingreso

Protectores auditivos para Ruido

➤ ADAPTACION DE PROTESIS AUDITIVAS

Adaptación de Audífonos 100% digitales marca STARKEY; reconocida internacionalmente por su calidad y tecnología excepcional.

Pruebas para prescripción de Audífonos (Umbrales de campo dinámico, Logaudiometría e Inmitancia Acústica).

Asesoría y consejería.

Garantía de 2 (dos) años y seguro contra pérdida.

Reparación y mantenimiento de audífonos.

Control permanente post – adaptación

Venta de todo tipo de accesorios para audífonos.

➤ IMPLANTES COCLEARES:

Encendido, programación y rehabilitación auditiva verbal

Venta de todo tipo de accesorios implantes cocleares y/o de oído medio.

2. TERAPIA DE LENGUAJE ORAL Y ESCRITO, HABLA Y VOZ. PARA ADULTOS Y NIÑOS, Y TERAPIA VESTIBULAR

➤ LENGUAJE ORAL Y LECTO-ESCRITO

Valoración del lenguaje oral y lecto-escrito.

Valoración de la madurez escolar y de los procesos de aprendizaje.

Intervención terapéutica para alteraciones del lenguaje oral y lecto-escrito.

➤ TERAPIA DE VOZ

Manejo funcional de la voz hablada y cantada.

Manejo de trastornos del habla y laringopatías (nódulos, pólipos, edemas, quistes, granulomas, entre otros). Maloclusiones

Manejo de trastornos del ritmo y fluidez (tartamudez).

Manejo de Mutaciones vocales (disfonías infantiles, alteración de los resonadores, trastornos velo-faríngeos, disglosias, disartrias).

➤ TERAPIA MIOFUNCIONAL

Evaluación y tratamiento de las funciones y estructuras que intervienen en los procesos de respiración, deglución y articulación.

Corrección del Imbalance muscular orofacial en y hábitos orales succión digital, onicofagia, respiración oral).

Manejo de los desórdenes de alimentación.

Intervención terapéutica en casos de labio y paladar hendido

➤ REHABILITACIÓN VESTIBULAR

Ejecutar e interpretar una variedad de evaluaciones clínicas diseñadas para diagnóstico del paciente con desordenes del sistema del equilibrio.

Determinar la presencia de variantes que causan los síntomas en Vértigo posicional paroxístico benigno.

Llevar a cabo procedimientos de reposicionamiento otolítico del canal semicircular posterior, anterior u horizontal.

Determinar la candidatura apropiada para la rehabilitación vestibular y del equilibrio.

Mejorar el mantenimiento del proceso de compensación vestibular central a través de ejercicios basados en los movimientos de los ojos, cabeza y cuerpo; logrando así integrar los sistemas visuales, laberíntico y propioceptivo.

Reducir el riesgo de caídas por medio de una variedad de actividades físicas que promuevan el equilibrio estático y dinámico en la marcha.

Recuperar la flexibilidad de la columna cervical y relajar los músculos del cuello y hombros.

Mejorar la calidad de vida por incremento de la actividad.

Los principales contratistas del Centro de Audición y Lenguaje Ltda son: Batallón José Hilario López, Policía Nacional, Avianca, Alcaldía de Popayán, SENA, Carcafé, Trilladora de Café Popayán, S.O.S, Asmet Salud, Cosmitet, Protegemos, Interfísica, Icobandas, Universidad del Cauca y U.F.O.

La población de estos contratistas se divide en 2 tipos, según el régimen de aseguramiento al que pertenezca, Régimen contributivo y Régimen subsidiado.

Además el Centro atiende Otros usuarios, es decir los usuarios afiliados o no al Sistema Integral de Seguridad Social en Salud, que cuentan con capacidad de pago y quieran pagar los servicios en forma particular. También se atienden a las personas con cargo al Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito - SOAT, a Administradoras de Riesgos Profesionales – ARP y afiliados a los Regímenes Especiales, entre otros.

El actual direccionamiento estratégico y la estructura organizacional del Centro de Audición y Lenguaje Ltda., se considera susceptible de ser reformulados, por tanto serán retomados en el capítulo 4 en donde se hará la correspondiente comparación entre los actuales y los propuestos después de hacer el respectivo trabajo de investigación.

2.3. MARCO LEGAL

Con la implementación de la Ley 100 de 1993, se crea el Sistema de Seguridad Social Integral, con el fin de lograr el bienestar individual y el bienestar de la comunidad. Los servicios de salud dejaron de ser considerados exclusivamente como bien públicos para ser concebido también como bien privado, implanta la creación de empresas privadas responsables de la oferta y la demanda social de servicios de salud, y le da al sector público herramientas que eran propias del sector privado, creando así una libre competencia.

- Constitución Política de Colombia. *Artículo 48*: Define la Seguridad Social como un servicio público, bajo la dirección, coordinación y control del Estado, con principios de EFICIENCIA, UNIVERSALIDAD Y SOLIDARIDAD.
Artículo 49: Se establecen como funciones del Estado establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas y ejercer su vigilancia y control.
- Ley 100 de 1993. *Artículo 153*: Fundamentos del Servicio Público: Dentro de los cuales se encuentran Equidad, Obligatoriedad, Protección Integral, Libre Escogencia, Autonomía de las Instituciones, Descentralización Administrativa, Participación Social, Concertación y CALIDAD. La CALIDAD Caracterizada como la atención oportuna, personalizada, humanizada, integral, continua y de acuerdo con estándares aceptados en procedimientos y práctica profesional.
- *Artículo 178*: Dentro de las funciones de las Entidades Promotoras de Salud se incluyen: “Establecer procedimientos para controlar la atención integral, eficiente, oportuna y de calidad en los servicios prestados por las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud”.
- *Artículo 227*: Control y Evaluación de la Calidad del Servicio de Salud: Establece la responsabilidad del Gobierno de definir el sistema obligatorio de garantía de calidad de la atención en salud para garantizar la adecuada calidad en la prestación de servicios de salud.
- Resolución 1995 de Julio 08 de 1999. Por la cual se establecen las normas para el manejo administración y custodia de historias clínicas.

- Decreto 1011 de 2.006. por el cual se establece el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención de Salud del Sistema General de Seguridad Social en Salud y sus resoluciones reglamentarias.
- Resolución 1043 de 2006, Anexo Técnico No. 1. por la cual se establecen las condiciones que deben cumplir los Prestadores de Servicios de Salud para habilitar sus servicios e implementar el componente de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 1445 de 2.006, Anexo Técnico No. 1. por la cual se definen las funciones de la Entidad Acreditadora y se adoptan otras disposiciones.
- Resolución 1446 de 2.006 y su Anexo Técnico. por la cual se define el Sistema de Información para la Calidad y se adoptan los indicadores de monitoria del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud.
- Circular 030 de 2006. Instrucciones en materia de Indicadores de Calidad para evaluar la Oportunidad, Accesibilidad, Continuidad, Pertinencia y Seguridad en la prestación de los servicios de salud en las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud; los Indicadores de Calidad y los respectivos estándares en los Procesos Prioritarios de atención en salud (Auto evaluación de la red prestadora y Atención al Usuario) en las Entidades Promotoras de Salud cualquiera sea su naturaleza jurídica y régimen de salud que administren, incluyendo las empresas de medicina pre-pagada y los requerimientos de información.
- Resolución 2680 de Agosto 03 de 2007. Por la cual se modifica parcialmente la resolución 1043 de 2006 y se dictan otras disposiciones.
- Resolución 3763 de Octubre 18 de 2007. Por la cual se modifican parcialmente la Resolución 1043 y 1448 de 2006 y la Resolución 2680 de 2007 y se dictan otras disposiciones

- Resolución 2181 junio de 2008. Guía aplicativa del sistema obligatorio de Calidad que hace obligatoria la implementación del Ciclo de preparación para la acreditación o ciclo de mejoramiento
- RESOLUCIÓN 123 de 2012. SUA estándares de atención ambulatorios y hospitalarios.
- NTC ISO 9001: 2008. Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad.

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

Se describen las estrategias metodológicas utilizadas durante el desarrollo de la práctica empresarial dentro de la organización con el propósito de dar solución a la problemática y objetivos formulados.

3.1. TIPO DE ESTUDIO, MÉTODO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Este estudio es de tipo exploratorio y descriptivo por cuanto se parte de la observación e información suministrada por los actores involucrados.

Para la realización de este trabajo se hizo necesaria y primordial la colaboración de todos los funcionarios del Centro de Audición y Lenguaje, no solo para la recolección de información, sino para todos los procesos socializadores que son objeto de esta práctica profesional.

Se dispuso además de toda la información institucional que posee el Centro de Audición y que fuera pertinente con el tema de trabajo, a continuación se muestran los pasos metodológicos para el cumplimiento del objetivo propuesto:

- Revisión documental del direccionamiento estratégico actual del Centro de Audición y Lenguaje.
- Revisión Documental de la estructura organizacional y el funcionamiento del Centro de Audición y Lenguaje.
- Entrevistas con los funcionarios del Centro de Audición y Lenguaje para la identificación de los procesos estratégicos y misionales.
- Realización del mapa de procesos del Centro de Audición y Lenguaje.
- Elaboración de caracterización y diagramación de los procedimientos, teniendo en cuenta los hallazgos en el tercer punto.
- Compilación de la información de procesos y procedimientos levantados.
- Formulación de estrategias, políticas de gestión y líneas de acción.

- Elaboración de los indicadores de gestión, teniendo en cuenta las estrategias formuladas en los procesos de planificación, ejecución y control.
- Realización, presentación y aprobación del documento final.

En la realización del presente trabajo se consolida la idea de que el tipo de estudio es esencialmente descriptivo, ya que explora administrativamente el Centro, explicando a los diferentes funcionarios realidades técnicas dentro de las cuales se desenvuelven, además se representa literal y gráficamente la realidad del funcionamiento del Centro de Audición y Lenguaje, describiendo técnicamente los diferentes procesos y procedimientos estratégicos y misionales.

El método que satisfizo este tipo de estudio se centró en la síntesis que se produce al procesar datos e información de manera técnica bajo el objetivo general de delimitar y sistematizar los procesos gerenciales del centro de audición y lenguaje Ltda., para posibilitar el desarrollo de estrategias que conlleven a los logros de los objetivos organizacionales.

Como técnica principal para la recolección general de la información para la elaboración de dicha herramienta administrativa, se utilizó la entrevista personalizada, ya que la principal fuente de información primaria, lógica y claramente se remitió a cada uno de los funcionarios del Centro de Audición y Lenguaje.

La población objeto de estudio está conformada por los funcionarios que constituyen el Centro, tal como se muestra en la figura 1, por lo tanto no se estableció una muestra representativa.

Figura 1. Población objeto de estudio

No	NOMBRE	CARGO
1	Erica Constanza Uribe	Gerente Administrativa
2	Fabiola Hurtado	Gerente financiera
3	Fabio	Contador
4	Yenny López	Auxiliar administrativo
5	Marcela Jaramillo	Fonoaudióloga

Fuente: Propia del estudio

3.2. FASES, ETAPAS Y ACTIVIDADES

Fundamentalmente la metodología utilizada abarco varios tipos de técnicas tanto analíticas como descriptivas, donde a partir de un acercamiento documental inicial se adentra en una realidad organizacional que se profundiza con la oportunidad de realizar entrevistas personalizadas con el equipo de trabajo del Centro.

Este acercamiento permitió no solamente identificar los procesos y procedimientos que hacen parte del Centro, sino que además facilito para que cada uno de los empleados tuviera la oportunidad de identificar ámbitos de gestión individual y grupal.

Posteriormente se realizó una reunión general con todo el equipo del Centro donde se identificó la importancia de este trabajo, se identificó también el objetivo general del manual y se delimitaron conceptos propios del Centro definiéndolos a partir de la elaboración del mapa de procesos, la formulación estratégica y los indicadores de gestión conjuntamente se socializa la forma literal y grafica en que se muestran en la estructura, el manual de procesos, las políticas de acción, las líneas de acción, las metas institucionales y los indicadores de gestión, sientos entendidos por los funcionarios del Centro de Audición.

Se compila la información de los procesos y procedimientos para la presentación definitiva de la presente herramienta de gestión administrativa, para finalmente tener sistematizados los procesos gerenciales del centro de audición y lenguaje Ltda., posibilitando el desarrollo de las estrategias que conlleven a los logros de los objetivos organizacionales.

3.3. FUENTES DE INFORMACION

Fuentes de Información Primarias.

- Centro de Audición y Lenguaje.
- Contratistas y pacientes del Centro.
- Funcionarios del Centro de Audición y Lenguaje.

Fuentes de Información Secundarias.

- Documentos informativos del direccionamiento estratégico
- Documentos escritos de diseños estructurales organizacionales funcionales.
- Instructivos para el diseño y levantamiento de un manual de procesos.
- Manuales de Procesos de grandes empresas.
- Documentos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual, documentos tales como administrativas y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.
- Internet que se ha convertido en uno de los principales medios para captar información y es hoy en día una de las técnicas más utilizadas.

De acuerdo con la metodología establecida en los diferentes documentos de apoyo para el levantamiento y diseño de manuales de procesos gerenciales, cada proceso documentado conserva la misma estructura y formato para facilitar a los usuarios la interpretación y así mejorar el desarrollo y la aplicación de los mismos. Dentro de cada proceso se desarrollan los siguientes formatos:

- Caracterización del proceso.
- Identificación del procedimiento.
- Descripción de Actividades.
- Flujo grama.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO

Dentro de este capítulo se presenta la formulación de estrategias, el desarrollo del levantamiento de los procesos y la sistematización de estos de acuerdo a los objetivos planteados.

4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Se formularan de las finalidades y propósitos del Centro de Audición y Lenguaje, consignándose los objetivos definidos para un largo plazo, por ende se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a los pacientes del Centro.

4.1.1 Misión

Expresa el quehacer institucional del Centro en el sentido de que los servicios que se entregan a los pacientes deben ser oportunos y de calidad.

Misión actual: somos una institución privada prestadora de inigualables servicios de calidad en el proceso de rehabilitación integral de las personas con trastornos auditivos, del lenguaje, aprendizaje y/o habla; que generamos estrategias de prevención y detección temprana de estas discapacidades, con la participación activa del usuario, familia y la comunidad.

En la reformulación de la misión se tuvo en cuenta lo realizado anteriormente por el Centro; si bien la misión retoma el objeto del centro, tras el trabajo desarrollado se identifican nuevos nichos de mercado lo cual indica que se debe realizar un ajuste acorde a las nuevas expectativas. La misión describe cómo se desarrolla su negocio; en este sentido la propuesta de misión está dirigida a retomar los aspectos donde se encuentra el desarrollo del Centro de Audición en la actualidad.

Misión propuesta: somos el Centro de Audición y Lenguaje Ltda., una empresa prestadora de inigualables servicios de calidad, contribuyendo a la rehabilitación integral de las personas con trastornos fonoaudiológicos y de aprendizaje, generando estrategias de prevención y detección temprana de estas discapacidades, con la participación activa del usuario, familia y

comunidad. Ofreciendo productos y servicios innovadores, competitivos y rentables para garantizar un desarrollo sostenible.

4.1.2. Visión

Es el futuro que se quiere crear en el Centro en términos de finalidades, servicios y beneficios perdurables que afectan no sólo a la sociedad del país, sino inclusive a otras sociedades.

Visión actual: Centro De Audición y Lenguaje, en el año 2016 será una empresa líder reconocida a nivel local, Departamental y Nacional como una institución modelo en el campo de la rehabilitación integral en el área de Fonoaudiología.

Para realizar el análisis de la visión se parte de que la visión actual del Centro está planteada hasta el año 2016 como una empresa líder y reconocida a nivel local, departamental y nacional, es una situación que requiere replanteamiento, puesto que es un lapso de tiempo muy corto y aun no se ha realizado las acciones necesarias para lograr esta visión. Además no plantea líneas por medio de las cuales pretende ser reconocida y no establece claramente las acciones presentes frente a las metas futuras.

Visión propuesta: Consolidarnos como la empresa de fonoaudiología líder local, departamental y nacional convirtiéndonos en la institución preferida por nuestros clientes y pacientes, manteniendo un excelente nivel de calidad.

4.1.3. Objetivos

Los objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización, para orientar los resultados globales que el Centro de Audición y Lenguaje quiere alcanzar en el desarrollo de su misión y su visión.

- Utilizar los mejores equipos en la prestación de los servicios de fonoaudiología, con un precio competitivo que garanticen nuestra participación en el mercado.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, insistiendo como política central que el cliente es el principio y el fin de nuestra actividad.

- Propiciar una administración efectiva y eficiente, para asegurar la permanencia de la empresa en el tiempo, en beneficio de los trabajadores y de los socios.
- Mantener el desarrollo de los procesos de selección del recurso humano, para que se integre con entusiasmo a los desafíos de la empresa y del mercado.
- Mantener la viabilidad financiera y sostenibilidad económica del Centro de Audición y Lenguaje.
- Desarrollar el Sistema Integrado de Gestión -SIG- con énfasis en acreditación y humanización de los servicios.
- Desarrollar estrategias para la interiorización en el talento humano del Centro de Audición y Lenguaje de una cultura organizacional propia, integral, participativa, motivadora y con sentido de pertenencia.

4.1.4. Principios y Valores

Para un proceso de planeación estratégica es fundamental la definición de los principios y valores corporativos, ya que este es el marco de referencia y por lo tanto el punto de partida para soportar la visión, misión y los objetivos institucionales.

Existen valores y principios en la sociedad y los individuos, que deben ser reflejados necesariamente en la empresa, de tal manera que se conviertan en parte integral de la cultura y creencias de la organización.

Los valores son la mejor expresión de la filosofía empresarial; para que estos sean efectivos tienen que ser relevantes en la cultura de la organización y para que conlleven al éxito deben ser apropiados a la situación.

Calidad en todos los procesos y servicios.

Innovación estamos abiertos a los cambios que propendan por un mejoramiento continuo.

Servicio a nuestros usuarios con la mayor dedicación posible.

Respeto por las diferencias y humanización del servicio.

Ética conservar la integridad y honestidad en nuestro trabajo.

Conocimiento contar con colaboradores bien capacitados y propiciar un continuo aprendizaje.

Seguridad para el cliente cumplimiento de los controles de los protocolos y procedimientos establecidos en la práctica asistencial.

4.2. ANÁLISIS ESTRATEGICO

Permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito del Centro de Audición y Lenguaje en el sector salud

4.2.1. Analisis interno

A continuación se identificaran y evaluaran de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro del Centro de Audición, teniendo como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

Por consiguiente en la Figura 1, se muestran las debilidades del Centro de Audición y Lenguaje. En la Figura 2, se muestran las oportunidades del Centro de Audición y Lenguaje, organización objeto de estudio.

4.2.2. Analisis externo

Se identificaran y evaluaran los acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno del Centro de Audición, los cuales están más allá de su control, teniendo como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le ayuden a eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

Figura 1. Debilidades del Centro de Audición y Lenguaje

DEBILIDADES	Organización funcional pero no corporativa	D1
	Población restringida al Centro de Audición y Lenguaje	D2
	Limitación de venta de servicios	D3
	Poco capacidad de negociación con EPS	D4
	Permisibilidad con los usuarios	D5
	Crisis del sistema de salud en Colombia	D6
	Posicionamiento de la imagen del Centro de Audición y Lenguaje externamente	D7
	Aumento de la tasa de cambio del dólar	D8
	Falta de educación al usuario	D9
	Dispersión geográfica de los usuarios	D11
	Programas de promoción y prevención	D12
	Implementar y evaluar algunos ítems del Programa de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud (PAMEC)	D13
	Fortalecer los comités de calidad para llevar un mejor control del mismo	D14
	Marco normativo está compilado, revisado, actualizado pero no está difundido	D16
	Diseñar e implementar la estandarización de procesos y procedimientos.	D17
	Fortalecer el sistema de información institucional que permita abarcar nuevos clientes	D18
	Motivación del personal	D19

Fuente: propia del estudio

Teniendo en cuenta lo anterior se presentan a continuación en la figura 3, las fortalezas del Centro de Audición y Lenguaje. Al igual, en la figura 4, las amenazas del Centro de Audición y Lenguaje, organización objeto de estudio.

Figura 2. Oportunidades del Centro de Audición y Lenguaje

Oportunidad	Sistema obligatorio de garantía de calidad	O1
	Internacionalización de la economía adquirir de nuevas tecnologías y conocimiento	O2
	Autonomía que permite la agilización de trámites y normativa	O3
	Exigencia de exámenes auditivos a estudiantes y trabajadores	O4
	El grupo etáreo representativo es el del adulto mayor	O5

Fuente: propia del estudio

Figura 3. Fortalezas del Centro de Audición y Lenguaje

FORTALEZAS	Logros aislados son socializados	F1
	Talentos aprovechados institucionalmente	F2
	Contratación personalizada	F3
	Compromiso del equipo humano y competente	F4
	Población cautiva	F5
	La gestión del riesgo es posible por la condición de la población	F6
	Contar con red de proveedores altamente calificados	F7
	Credibilidad en el medio y ante los usuarios	F8
	Autonomía en el diseño del modelo de salud y el plan de atención	F9
	Sentido de pertenencia de los usuarios con el Centro de Audición y Lenguaje	F10
	Trato personalizado	F11
	Reporte información a diversos entes de control de forma oportuna y sistemática.	F12

Fuente: Propia del estudio

4.3. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo; empezaremos

formulando las políticas de gestión que se deben tener en cuenta para identificar cuál de las perspectivas de crecimiento favorece la orientación del Centro de Audición y Lenguaje.

Figura 4. Amenazas del Centro de Audición y Lenguaje

AMENAZAS	Competencia con muy bajos costos	A1
	Exceso de demanda de servicios en el medio fortalece la posición negociadora del oferente	A2
	Posición de poder de prestadores de servicio (empresas grandes y con posicionamiento nacional)	A3
	Mayores costos en la tecnología para el tratamiento de las enfermedades auditivas	A4
	Mercadeo agresivo de laboratorios auditivos para vender a toda costa los audífonos y sus accesorios	A5
	Cultura de la enfermedad y no de la salud	A6
	Resistencia al cambio del usuario externo	A7
	No es posible la ampliación del personal de planta del Centro de Audición y Lenguaje	A8
	Riesgo en la viabilidad financiera en el mediano y largo plazo	A9

Fuente: Propia del estudio

4.3.1. Políticas de gestión

La visión del Centro de Audición y Lenguaje busca el reconocimiento entre las empresas que prestan los servicios de fonoaudiología, y que requieren aunar esfuerzos para consolidar al centro a nivel nacional en su carácter de prestación de servicios; por lo tanto las políticas planteadas se enfocan hacia aquellos procesos misionales, estratégicos, de apoyo y evaluación que permiten alcanzarla, cada una de ellas se soportan en diferentes elementos estratégicos medidos mediante un sistema de indicadores.

4.3.1.1. Protección de salud

El Centro de Audición y Lenguaje, debe centrarse en el desarrollo de planes y programas que permitan impactar positivamente en la salud de sus pacientes, así como en la garantía a la accesibilidad de los servicios en salud, siempre en busca del beneficio de los usuarios sin desconocer que el uso racional de los servicios permite la sostenibilidad en el tiempo del Centro de Audición y Lenguaje, por lo tanto sus **elementos estratégicos** abordan diferentes perspectivas de la política.

- **Gestión del riesgo:** a través de este elemento el Centro de Audición y Lenguaje busca desarrollar aquellas actividades que permitan conservar la salud fonoaudiológica de las personas sanas, fomentar hábitos de vida saludable que conserven las buenas condiciones de la salud.
- **Gestión clínica:** este elemento contempla aquellas actividades de carácter curativo, que buscan mejorar aquellas condiciones que ya se encuentran deterioradas, así como las que permiten garantizar la accesibilidad, oportunidad y continuidad en la prestación de servicios en salud.
- **Gestión de la salud:** con este elemento se busca la contribución a la formulación de estrategias que permiten al interior del Centro de Audición y Lenguaje impactar positivamente en el ambiente físico, cultural y ambiental, que de manera directa o indirecta contribuyen al deterioro de la salud de las personas que laboran en él.

4.3.1.2. Planeación institucional

La planeación del Centro de Audición y Lenguaje debe contar con herramientas que posibiliten el alcance de los objetivos estratégicos, no de manera individual sino alineada hacia objetivos comunes y el alcance de la Visión en cumplimiento de la Misión, esto se desarrollara a través de los siguientes **elementos estratégicos**.

- **Políticas institucionales:** la determinación de políticas desde la gerencia permitirá la alineación de acciones hacia el logro de objetivos comunes del Centro de Audición y Lenguaje y con la priorización de las acciones de acuerdo a las necesidades del centro.

- **Programas:** la documentación de programas que permitan el logro de los procesos misionales, estratégicos y de apoyo que permitirán evaluar sistemáticamente la efectividad de los mismos en el mediano y largo plazo para así realizar los ajustes necesarios de acuerdo a los logros alcanzados y la formulación de nuevos planes y programas de acuerdo al medio cambiante del Centro de Audición y Lenguaje.

4.3.1.3. Sistema de Gestión Integral de la Calidad

En el ámbito nacional los sistemas integrales de la calidad cada vez toman más peso en las organizaciones y específicamente en salud, existen requisitos normativos y del entorno que exigen la consolidación de los mismos; es por esto que el Centro de Audición y Lenguaje debe desarrollar los procesos necesarios para el logro de la acreditación en salud, con el fin de distinguirse entre las diferentes entidades fonoaudiológicas. Para ello se desarrollan los siguientes **elementos estratégicos**.

- **Gestión basada en procesos:** a través de este elemento el Centro de Audición y Lenguaje lograra la estandarización de procesos a través de la caracterización de los mismos, así como la evaluación y ajuste de cada uno de ellos, donde las políticas institucionales sean su eje fundamental.
- **Gestión documental:** permitirá al Centro de Audición y Lenguaje contar con memoria institucional en cuanto a procesos e historia de la misma; adicionalmente, al lograr la estandarización de formatos llevara a la unificación de vocabulario logrando que la comunicación fluya de forma rápida y unificada.
- **Gestión centrada en el usuario:** la razón de ser del Centro de Audición y Lenguaje son los usuarios, por lo tanto todos los procesos que se desarrollen en el deben confluir hacia el logro de la satisfacción de estos, siempre de manera informada y en aras de optimizar los recursos dispuestos para su atención. Es importante que este elemento se fortalezca porque a través de su despliegue, se posibilita la contribución del Centro de Audición y Lenguaje a mejorar el bienestar de los usuarios y por lo tanto al desempeño en el ámbito asistencial, administrativo, de apoyo y de calidad de vida de nuestros usuarios.

- **Auditoria de la calidad:** los procesos de evaluación constantes al desempeño del Centro de Audición y Lenguaje son parte fundamental para la retroalimentación de la misma y de esta forma mejorar cada día más, es por esto que la formulación de un programa de auditoria permitirá la evaluación sistemática del Centro de Audición y Lenguaje.
- **Gestión de la mejora continua:** la mejora continua como elemento estratégico del sistema de calidad, permitirá al Centro de Audición y Lenguaje un desarrollo continuo a través de la identificación de los puntos críticos en los procesos evaluados.

4.3.1.4. Sistemas de información

Los sistemas de información son la herramienta que posibilita la toma de decisiones a nivel gerencial y operativo, puesto que al contar con los datos del desarrollo del Centro es posible medir la evolución de los procesos y de las políticas del mismo; por lo tanto se desarrollaran los siguientes **elementos estratégicos** que apuntan a la medición de los procesos misionales, de apoyo, estratégicos y de evaluación.

- **Vigilancia en salud pública:** a través de este elemento se busca monitorear aquellos eventos de interés en la salud establecidos a nivel nacional, con el fin de diseñar estrategias tendientes a disminuir el impacto negativo en la salud; así mismo se incluirán en aquellos que pueden ser de interés especial en la población del Centro de Audición y Lenguaje, de acuerdo al perfil poblacional de los usuarios y de esta manera diseñar programas de promoción, prevención, fomento y protección que guarden concordancia con las necesidades del Centro de Audición y Lenguaje.
- **Estadística:** con el fortalecimiento de este elemento se busca contar con datos oficiales del Centro de Audición y Lenguaje que permitan construir la memoria en aquellos aspectos que puedan cuantificarse y que demuestren desempeño en el tiempo.
- **Indicadores de gestión:** permitirán monitorear aquellos procesos y acciones planeadas en el tiempo, con el fin de evidenciar la pertinencia de los mismos y el diseño de mejoras a éstos;

también demostrar la trazabilidad de estos en el tiempo de ejecución de los diferentes planes y programas.

4.3.1.5. Gestión administrativa y financiera

La gestión administrativa permite al Centro de Audición y Lenguaje garantizar el cumplimiento de la misión, debido a que en ésta se incluyen los diferentes procesos que garantizan el apoyo a la ejecución de actividades en salud. Para esto se establecen los siguientes **elementos estratégicos**.

- **Marco normativo:** para el desarrollo de este elemento se contara con aquellas directrices que permiten el progreso normal de los procesos del Centro de Audición y Lenguaje enmarcados en las directrices legales y que permiten ejercer el control con unidad de criterios.
- **Gestión administrativa:** a través de la gestión administrativa se busca garantizar aquellas actividades y procesos que soportan el diario quehacer del Centro de Audición y Lenguaje. De la optimización de estos procesos y del constante seguimiento depende en gran medida el éxito de la ejecución misional del Centro; por esta razón, el desarrollo de este elemento garantizara lo antes descrito pero sobre todo la estandarización de los procesos.
- **Gestión financiera:** como una parte fundamental de las actividades del Centro de Audición y Lenguaje, se tiene la gestión de los recursos financieros, gracias a esto se permite contar con los flujos de recursos de manera adecuada, de tal forma que se logre el cumplimiento de compromisos adquiridos y el fortalecimiento en la capacidad de negociación, entre otros.
- **Gestión comercial:** este elemento permitirá al Centro de Audición y Lenguaje acceder a economías de escala y a descuentos por cuenta de la negociación de tarifas tanto en los suministros como en la prestación de servicios de salud, este elemento es complementario al anterior.
- **Gestión por competencias:** este elemento se desarrollará para potenciar las competencias de las personas que trabajan para el Centro de Audición y Lenguaje, de forma tal que se puedan

planear actividades tendientes a contribuir al mejoramiento del ambiente laboral, impactando positivamente en la atención de los usuarios tanto internos como externos, que finalmente son la razón de ser del Centro.

4.3.2. líneas de acción y programas

A continuación se presentan las líneas de acción y programas consecuentes con la política planteada anteriormente, siendo las actividades que se realizarán en los siguientes años y serán evaluados mediante los indicadores estratégicos y operativos de cada proceso, con el fin de garantizar la sostenibilidad del Centro de Audición y Lenguaje.

4.3.2.1. Protección de la salud.

Desde una perspectiva estratégica, la protección social en salud debe llevarse a la práctica siguiendo los valores y principios de la Atención Primaria de la Salud, permitiendo avanzar en la transformación de los sistemas de salud hacia formas más integradas, centradas en los pacientes.

- Gestión del riesgo.
 - Divulgación y fortalecimiento del modelo de salud.
 - Desarrollo de la atención anticipatoria, racional, comprensiva e inducida.
 - Acción de protección específica, detección temprana y prevención de enfermedades fonoaudiológicas por ciclos de vida.
 - Desarrollo de programas de fomento y protección de acuerdo a las necesidades del Centro de Audición y Lenguaje.

- Gestión clínica.
 - Garantía de la accesibilidad y cobertura de los servicios prestados por el Centro de Audición y Lenguaje.
 - Sistema de referencia y contra referencia.
 - Promoción del uso racional de los servicios de salud fonoaudiológicos.
 - Respuesta oportuna de los servicios ofrecidos por el centro.

- Gestión de la salud.
 - Propuesta de estrategias que contribuyan al mejoramiento de la salud fonoaudiológica en la comunidad.

4.3.2.2. Sistema de gestión integral de la calidad.

Esta herramienta nos permite planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios.

- Plan de trabajo
 - Establecimiento del plan de trabajo con el fin de lograr la consolidación de un sistema de Gestión Integral de la Calidad.

- Gestión basada en procesos
 - Actualización del mapa de procesos.
 - Seguimiento a los procesos a través de los indicadores.

- Gestión documental.
 - Establecimiento de metodología para la gestión documental aplicable en cada área que guarde concordancia con las normas establecidas por el Centro de Audición y Lenguaje.
 - Actualizar la documentación del Centro de Audición y Lenguaje de acuerdo a Secretaría de Salud.
 - Socialización de la documentación como herramientas que permitan la estandarización en la comunicación.

- Gestión centrada en el usuario.
 - Establecimiento para la metodología de gestión basada en el usuario.
 - Promoción del conocimiento de los derechos y deberes del usuario.
 - Responder oportunamente las manifestaciones de los usuarios y potencializar su uso como herramientas que permitan que la mejora continua a los procesos de atención.
 - Medición de la satisfacción del usuario.

- Auditoria de la calidad.
 - Formulación del Programa de Auditoria para el Mejoramiento de la Calidad de la Atención en Salud (PAMEC)
 - Formulación de planes de calidad.
 - Autoevaluación y retroalimentación de la evaluación del PAMEC.

- Gestión de la mejora continua.
 - Establecimiento de la metodología para le gestión de la mejora continua.
 - Seguimiento a los planes de mejora y retroalimentación de los resultados de los mismos.

4.3.2.3. Sistemas de información

El objetivo del plan de sistemas de información es proporcionar un marco estratégico de referencia para los sistemas de información del Centro de Audición que integrados con la técnica de la administración de los Sistemas de Información permitirán conducir y controlar milimétricamente a la organización.

- Sistema de Vigilancia en Secretaria de salud.
 - Diseño y montaje del sistema de vigilancia en secretaria de salud.
 - Operativización del sistema de vigilancia de la secretaria de salud.
 - Evaluación de los resultados del sistema de vigilancia de secretaria de salud.

- Información para la toma de decisiones.
 - Conocimiento de las frecuencias de uso de los servicios, para la planeación en la prestación de los mismos.
 - Conocimiento de la productividad de los profesionales, servicio y planta física.

- Indicadores para la gestión de procesos.
 - Diseño e implementación del manual de indicadores, para los procesos del Centro de Audición y Lenguaje y que permitan el seguimiento del mismo.
 - Diseño de planes de mejora, basados en resultados de los indicadores.

4.3.2.4. Gestión Administrativa y Financiera.

Sobre esta recae la responsabilidad de crear un ambiente organizado dentro del Centro, el cual es el encargado de dar soporte a todos los procesos del establecimiento educativo. En últimas, es quien da sostenibilidad al establecimiento del Centro.

- Marco normativo del Centro de Audición y Lenguaje.
 - Recopilación de la normatividad que rige al Centro de Audición y Lenguaje.
 - Solicitud de conceptos técnicos en donde la normatividad en salud no establezca claridad.

- Estructura tecnológica
 - Establecer las necesidades en cuanto a tecnología en el Centro de Audición y Lenguaje y búsqueda de soluciones de la misma.

- Gestión de insumos.
 - Establecimiento de herramientas que permitan garantizar la oportunidad y calidad en la adquisición de insumos.

- Gastos.
 - Establecimiento de los consumos históricos del Centro de Audición y Lenguaje
 - Seguimiento al uso racional de los insumos.
 - Implementación de sistema de costos.

- Flujo de caja.
 - Realización de procesos de auditoría de cuentas.
 - Realizar el pago de proveedores, de forma tal que se mantengan niveles bajos de endeudamiento.

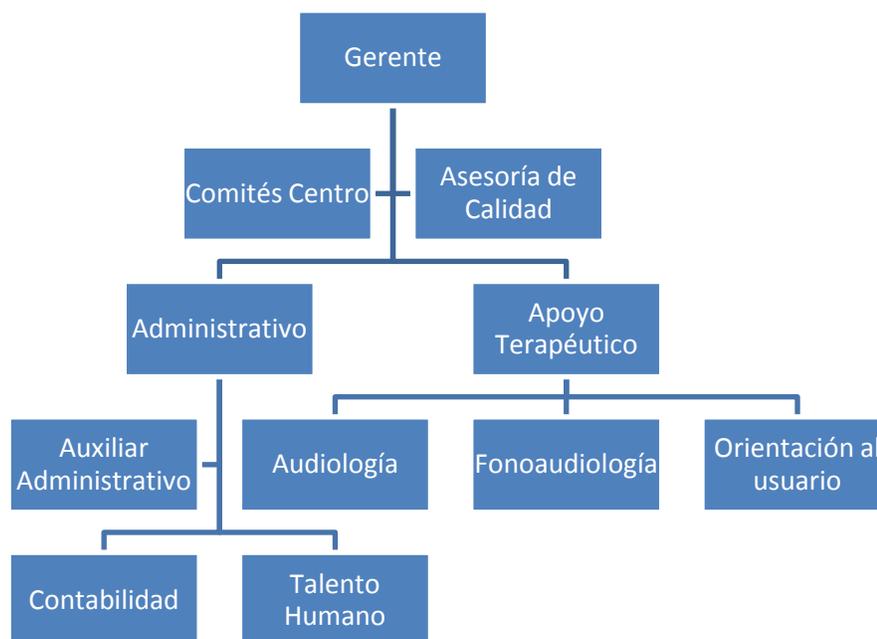
- Contratación
 - Diseño de sistema de contratación que desarrolle las etapas precontractual, contractual y post contractual, que guarde las políticas de contratación del Centro de Audición y Lenguaje.

- Negociación de insumos que permitan acceder a descuentos.
 - Prestación de servicios solamente a la red adscrita, la cual permita el control de la facturación.
- Sistema de evaluación por competencias.
- Elaboración del manual de funciones
 - Elaboración del manual por competencias
 - Evaluación por competencias de los funcionarios del Centro de Audición y Lenguaje a través del sistema unificado de evaluación.

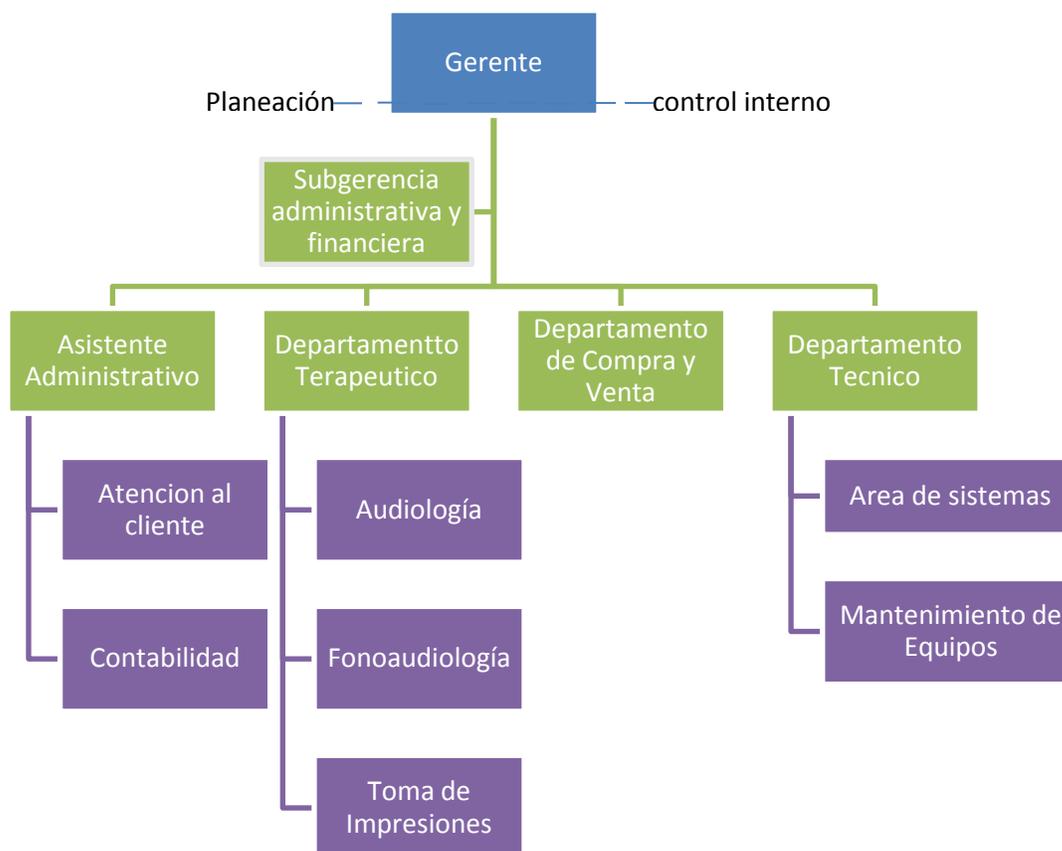
4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Después de realizar el análisis de toda la organización, a continuación se presenta, la Ilustración 1, organigrama Centro de Audición y Lenguaje Ltda. Actual y en la Ilustración 2, Organigrama Centro de Audición y Lenguaje Ltda. Propuesta, esta es de conformidad con la gerencia, donde se identifican las áreas de la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos.

Ilustración 1. Organigrama Centro de Audición y Lenguaje Ltda. Actual



Fuente: Área Archivo Centro de Audición y Lenguaje Ltda.

Ilustración 2 Organigrama Centro de Audición y Lenguaje Ltda. Propuesta

Fuente: Elaboración Propia

4.5. ELABORACION DEL MAPA DE PROCESOS

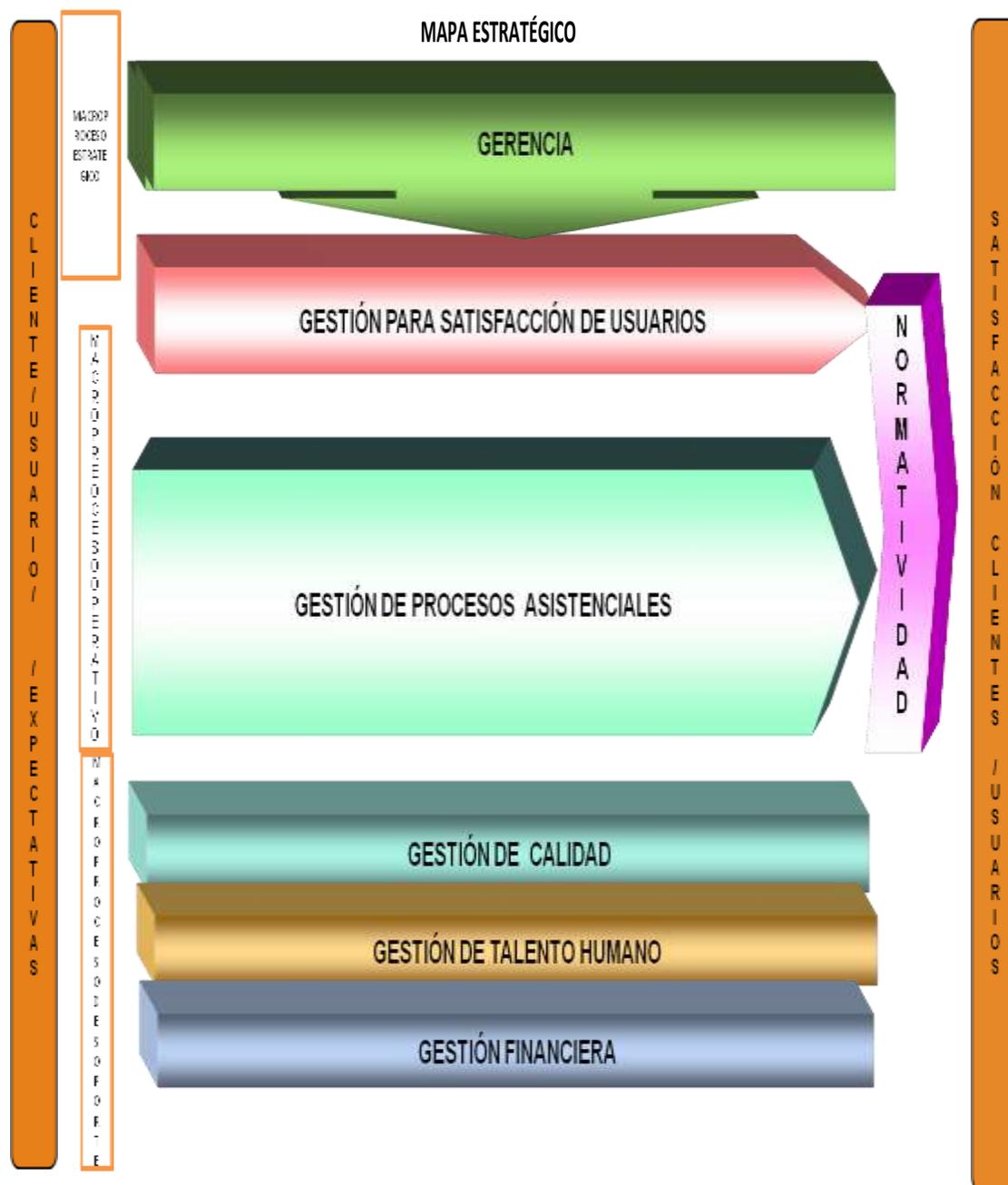
El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Dando la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Así mismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

A continuación se presentan la Ilustración 3, Mapa de Procesos Centro de Audición y Lenguaje Ltda. Actual y realiza el ajuste en la Ilustración 4, Mapa de Procesos Centro de

Audición y Lenguaje Ltda. Propuesta, y la consiguiente caracterización de los procesos del Centro de Audición y Lenguaje.

Ilustración 3 Mapa de Procesos Centro de Audición y Lenguaje Ltda. Actual

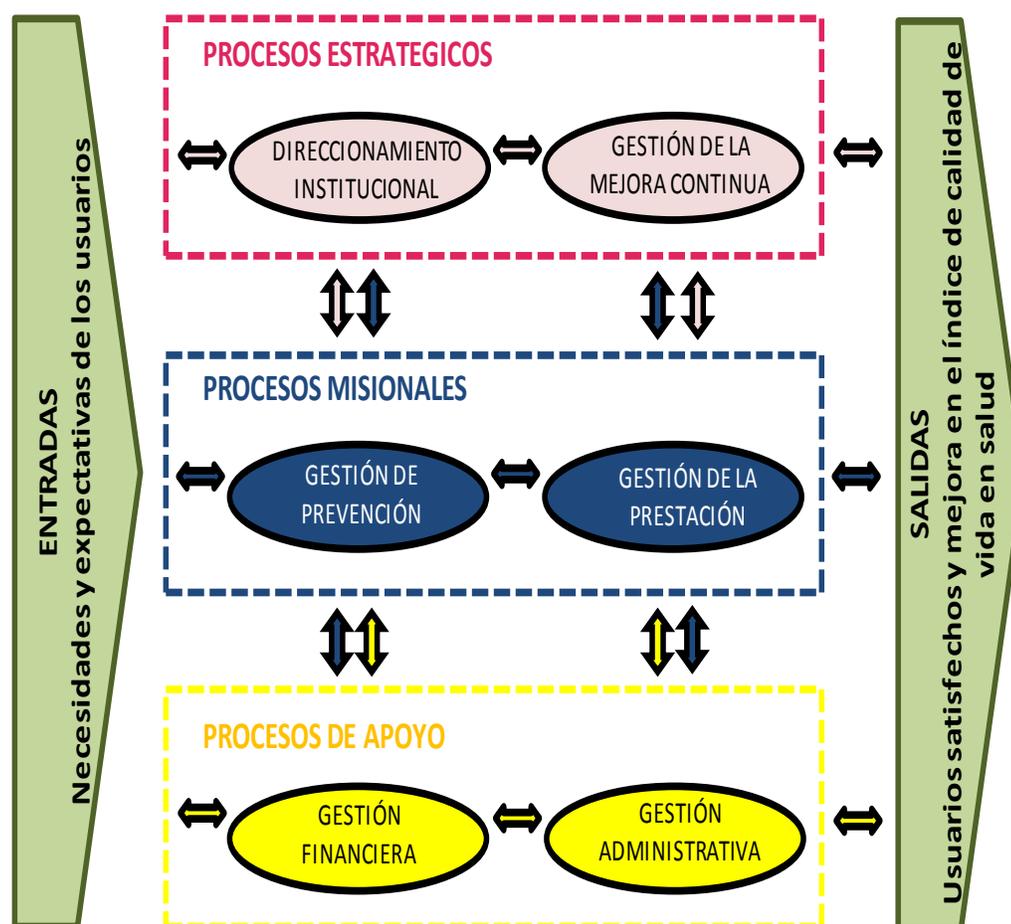


Fuente: Área Archivo Centro de Audición y Lenguaje Ltda.

Mapa de procesos que se propone

A continuación se describe el mapa de procesos que se elaboró con el apoyo del equipo del Centro de Audición y Lenguaje Ltda. Como resultante para el Centro de Audición y Lenguaje, se cuenta con seis procesos. Dos misionales, dos estratégicos y dos de apoyo. Tal como se presenta en el siguiente cuadro.

Ilustración 4 Mapa de Procesos Centro de Audición y Lenguaje Ltda. Propuesta

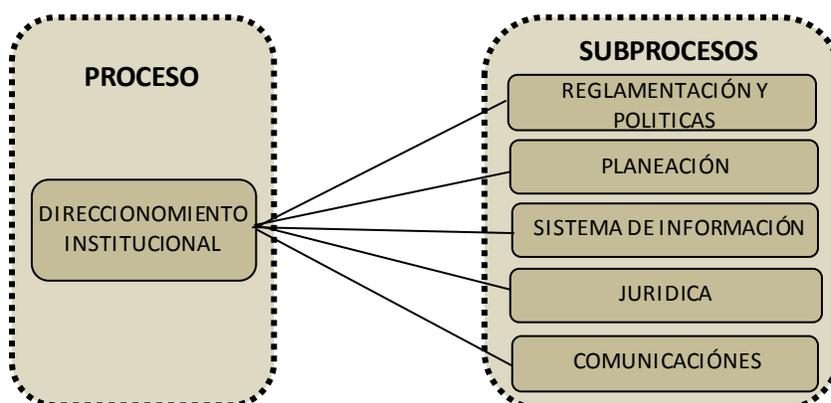


Fuente: Elaboración Propia

PROCESOS ESTRATÉGICOS: incluyen procesos relativos al establecimiento de estrategias, fijación de objetivos, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y gestión de experiencias a través del tiempo, en el mapa de procesos del Centro encontramos el

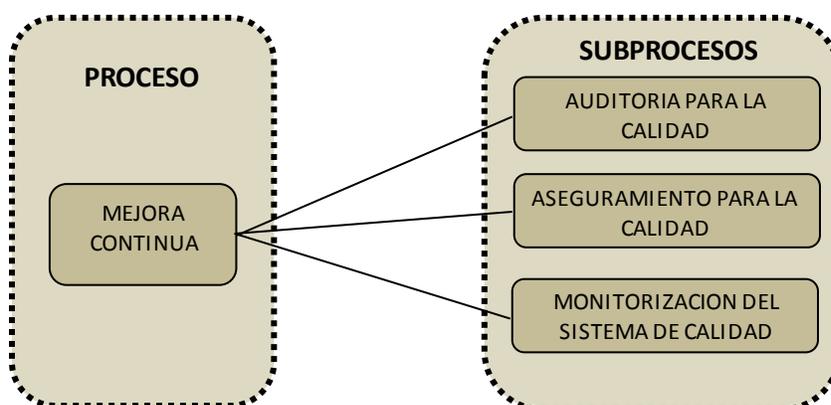
Direccionamiento Institucional y Gestión de la mejor continua. Para estos dos procesos corresponden los siguientes subprocesos, interpretados en la Ilustración 5 Proceso Estratégico Direccionamiento Institucional, y en Ilustración 6 Proceso Estratégico Mejora Continua

Ilustración 5 Proceso Estratégico Direccionamiento Institucional



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 6 Proceso Estratégico Mejora Continua

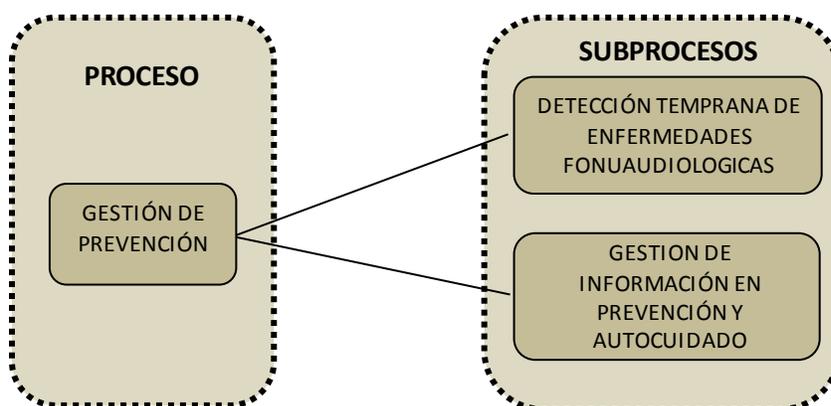


Fuente: Elaboración Propia

PROCESOS MISIONALES: Son aquellos procesos que desarrollan directamente el objeto social o razón de ser del Centro de Audición y que están en función de su misión institucional, en el caso específico del Centro encontramos los procesos de Gestión de prevención y Gestión de la prestación. Para estos procesos corresponden los siguientes

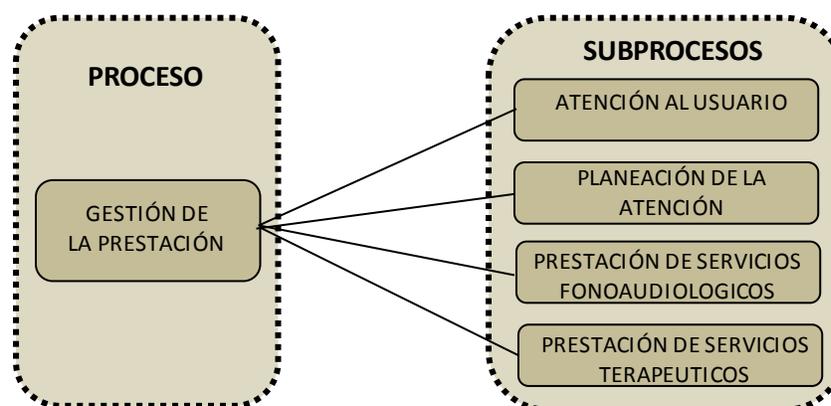
subprocesos, interpretados en la Ilustración 7 Proceso Misional Gestión de Prevención, y en Ilustración 8 Proceso Misional Gestión de Prestación.

Ilustración 7 Proceso Misional Gestión de Prevención



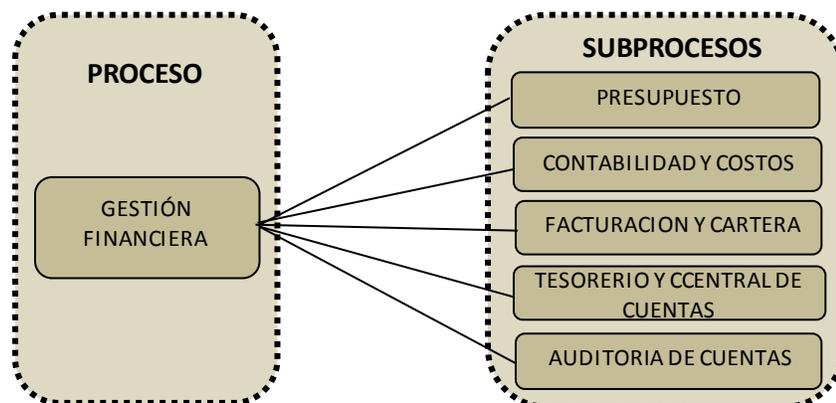
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 8 Proceso Misional Gestión de Prestación

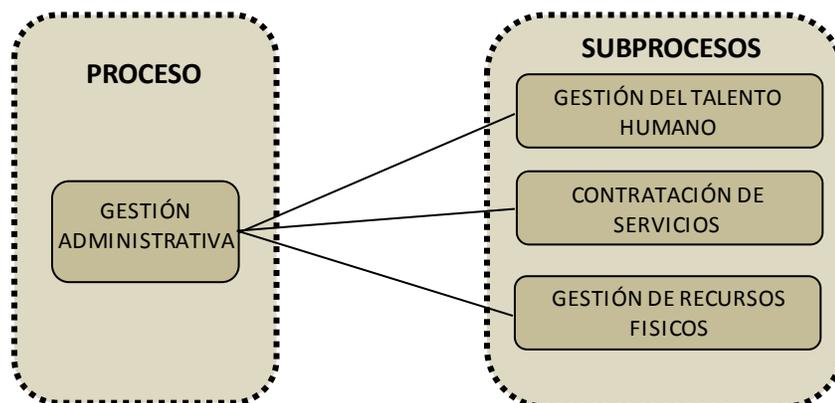


Fuente: Elaboración Propia

PROCESOS DE APOYO: Son aquellos que brindan al Centro el soporte para el desarrollo de los procesos misionales, respecto a la Centro de Audición se tienen los Procesos de Gestión Administrativa y financiera, para estos procesos corresponden los siguientes subprocesos, interpretados en la Ilustración 9 Proceso de Apoyo Gestión Financiera , y en la Ilustración 10 Proceso de Apoyo Gestión Administrativa.

Ilustración 9 Proceso de Apoyo Gestión Financiera

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 10 Proceso de Apoyo Gestión Administrativa

Fuente: Elaboración Propia

4.6. INDICADORES Y METAS DE GESTIÓN

En el desarrollo del trabajo se identificaron aquellos datos que reflejan cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado dentro del Centro de Audición, La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro; permitiendo determinar si el Centro de Audición están siendo exitosos o si está cumpliendo con los objetivos.

MATRIZ INDICADORES Y METAS

Figura 5. Indicadores estratégicos del Centro de Audición y Lenguaje

Proceso	Objetivo estratégico	Problema	Indicador estratégico	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Direccionamiento	Velar por el cumplimiento de los lineamientos para la planeación, operación y evaluación de los procesos institucionales a, dando cumplimiento a la plataforma estratégica del Centro, dentro del marco normativo aplicable	No se cuenta con una medición estándar de los indicadores de mejoramiento de la calidad de vida en salud audiológica de los usuarios, como resultado de los programas de promoción de la salud y prevención de la enfermedad desarrollados en el Centro.	Nombre: Mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios Formula: Avisas (No de años de vida saludable perdidos por incapacidad de enfermedades fonoaudiológicas) Estándar: 2015 Línea de base 2016-2017: Disminuya con relación al periodo anterior	Anual
			Nombre: Disminución del riesgo detectado Formula: No. De usuarios caracterizados con tendencia de disminución del riesgo / Total de usuarios caracterizados con diagnostico repetido. Estándar: Disminución con relación al periodo anterior	Semestral

		El pago por evento, que predomina en la contratación, favorece que los usuarios reciban la atención por demanda, lo que no permite la relación costo por servicios vs. resultado en salud	Nombre: Informe de Análisis de la disminución de costos de atención en salud del Centro Formula: Numero de criterios analizados en el informe/ Numero de criterios establecidos Estándar: 100%	Semestral
		Aunque la satisfacción del usuario se mantiene acorde al estándar del centro, puede haber momentos de verdad negativos en los contactos del usuario con la Centro.	Nombre: Índice combinado de satisfacción Formula: [(No. Sugerencias X 3) + (No. Felicitaciones X 5)] / (No. Quejas y reclamos X 1) Estándar: 100%	Semestral
MEJORA CONTINUA	Contar con procesos sistemáticos de auditoría de la calidad que permitan la realimentación y formulación de planes de mejora continua en la estructura operativa del Centro, en el Marco del desarrollo del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad.	No se priorizan acciones preventivas en los riesgos del Centro, priman las acciones reactivas	Nombre: Efectividad de las acciones de mejora derivadas del análisis de los mapas de riesgos Formula: No. De acciones efectivas / No. De acciones de mejora programadas Estándar: 100%	Anual
			Nombre: Balance de la mejora Formula: Resultado Balance de mejora Estándar: Documento que dé cuenta del balance de la mejora de acuerdo a los planes de mejora implementados	Anual

ASEGURAMIENTO Y PRESTACION	Garantizar el funcionamiento de los procesos propios de la Administración de Planes de Beneficios para el Centro, en forma estandarizada, monitoreando sistemáticamente el aseguramiento	No se favorece la atención integral de los pacientes, con un predominio del enfoque de servicios asistenciales, con alto uso de servicios de salud y bajo control de riesgos.	Nombre: Tasa de reingresos del centro Formula: Número total de pacientes que reingresan al servicio del centro, antes de 20 días por la misma causa en el periodo / Total de Egresos en el periodo x 1000 Estándar: 2015 Línea de base 2016: >=10% de disminución con relación al 2013 2015: >=15% de disminución con relación al 2013	Mensual
			Nombre: Disminución de costos de la atención en salud Formula: Costo total por servicio / Costo total programado * 100 Estándar: Disminución con relación al periodo anterior de los servicios que acumulan la mayor frecuencia y costo determinados.	Trimestral
FINANCIERO	Operar en condiciones de sostenibilidad financiera, a través del funcionamiento estructurado y articulado de las fases del proceso	Restricción en el crecimiento real de los ingresos	Nombre: Índice de liquidez Formula: Saldos en Bancos / Obligaciones Presupuestales Pendientes por Pagar *100 Estándar: Mínimo 100% - Max 150%	Trimestral
		Aumento de los costos por encima de los ingresos	Nombre: Comportamiento de los gastos del Centro Formula: Valor de los compromisos presupuestales registrados / Valor Apropriación * 100 Estándar: Disminución con relación al periodo anterior	Trimestral

ADMINISTRATIVA	Efectuar la adquisición y entrega de bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de la misión institucional con criterios de calidad	Inadecuada planeación contractual con riesgos jurídicos y económicos para la entidad	Nombre: Seguimiento a las novedades en la prestación de servicios de salud Formula: No. de novedades presentadas en la prestación de servicios de salud Estándar: Disminución con relación al periodo anterior	Trimestral
		Se requiere fortalecer la interiorización de los valores de la unidad, para impactar positivamente clima organizacional	Nombre: Mantener y/o aumentar el resultado de la medición de la calidad del clima laboral Formula: 2015: realizar plan de trabajo del resultado de la medición 2013 2015-2016: realización nueva encuesta Estándar: Mantener y/o aumentar el resultado con relación al periodo anterior	Anual

Fuente: propia del estudio

Indicadores Operativos

Proceso Estratégico: Direccionamiento Institucional

Objetivo Estratégico: Velar por el cumplimiento de los lineamientos para la planeación, operación y evaluación de los procesos institucionales, dando cumplimiento a la plataforma estratégica del Centro, dentro del marco normativo aplicable.

Figura 6. Indicadores operativos del Centro de Audición y Lenguaje

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Definir los lineamientos que permitan la implementación y mantenimiento del modelo de aseguramiento del Centro.	Establecer la metodología para la elaboración del Plan de salud pública del Centro, articulado a los planes de salud territorial correspondientes	Nombre: Plan de Salud pública Fórmula: Plan de Salud Pública formulado Estándar: De acuerdo a la normatividad	Anual
Contar con un modelo definido de prestación de servicios de salud ajustado a las necesidades del usuario	Definir los lineamientos que permitan la implementación y mantenimiento del modelo de prestación de servicios	Nombre: Caracterización del riesgo Fórmula: Documento que contenga la evaluación del riesgo de la población y directrices de intervención. Estándar: Un documento anual en el primer trimestre	Semestral
Contar con un Plan de Desarrollo diseñado por procesos para el periodo	Diseñar los planes de acción y desarrollo que contengan la asignación de recursos que	Nombre: Evaluación del plan de acción Fórmula: Indicadores con evidencias avaladas por el referente nacional / Total de indicadores.	Trimestral

anual	permitan ser ejecutados	Estándar: 100%	
Contar con un sistema de información oportuno y veraz que posibilite la toma de decisiones y responda a la normatividad vigente	Desarrollar el sistema de información estadística para la toma de decisiones de Centro	Nombre: Generación de tableros de gestión Formula: No. De tableros de gestión de la prestación y el aseguramiento emitidos en los 15 días hábiles primeros del trimestre/ No. De tableros a emitir Estándar: 100%	Trimestral
	Contar con las políticas de administración del sistema de información	Nombre: Acceso, seguridad y custodia de la información Formula: Documento que dé cuenta del seguimiento a la suscripción por parte de los colaboradores del protocolo para el acceso, seguridad, custodia de la información Estándar: Semestral	Semestral
		Nombre: Auditoría de Registro de Información Formula: No. De fallas corregidas por el administrador de la Base de Datos / Total de fallas reportadas Estándar: 100%, seguimiento mensual.	Mensual
Actualizar y socializar la estructura normativa del Centro, su aplicación e incidencia en la adopción de decisiones.	Actualizar y socializar el normograma del Centro.	Nombre: Despliegue de normatividad interna y externa aplicable Formula: No. De comunicaciones realizadas / No. De comunicaciones programadas Estándar: 100%	Semestral
		Nombre: Actualización normograma Formula: No. De actualizaciones realizadas / No. De actualizaciones programadas Estándar: 100%	Trimestral
	Verificar la legalidad y oportunidad en la generación de los lineamientos gerenciales	Nombre: Control de legalidad Formula: No. de documentos con control de legalidad / No. Solicitudes de control de legalidad Estándar: 100%	Trimestral
		Nombre: Conceptos jurídicos emitidos Formula: No de conceptos emitidos con oportunidad / No. de conceptos solicitados Estándar: de acuerdo a	Trimestral

		los términos de Ley	
Contar con una red de servicios que brinde atención con calidad y cobertura local.	Realizar un seguimiento sistemático a la red contratada	Nombre: Seguimiento a la red en Comité de Gerencia Fórmula: Análisis trimestrales de seguimiento a la red por sede / N° Análisis programados Estándar. 100%	Trimestral
Estructurar un sistema de comunicaciones efectiva y oportuna en el manejo de la información interna y externa	Desarrollar estrategias de comunicación que permitan llegar a los diferentes públicos del Centro	Nombre: Cumplimiento del plan de comunicaciones Formula: Total de actividades desarrolladas /total de actividades programadas Estándar: 100%	Trimestral
		Nombre: Aumento en las consultas a la página web Formula: No. De consultas realizadas en el trimestre Estándar: Aumento con relación al mismo trimestre de la vigencia anterior	Trimestral
		Nombre: Estrategia de comunicación con los usuarios que residen fuera del municipio. Fórmula: No. Medios diseñados para la divulgación de información o contacto con el Usuario / N° de Medios programados Estándar: 100%	Semestral
	Caracterizar el público interno y externo del Centro para la emisión de mensajes	Nombre: Política de comunicaciones Formula: Documento actualizado que dé cuenta de la Política. Estándar: Anual	Anual
Estructurar un modelo de atención centrada en el usuario que garantice la efectividad de las estrategias institucionales para la respuesta a las	Contar con los lineamientos para desarrollar la gerencia del servicio	Nombre: Implementación del Modelo del buen servicio (contrataciones, promoción y prevención) Formula: No. De actividades realizadas oportunamente / No. De actividades establecidas Estándar: 100%	Semestral
		Nombre: Seguimiento al avance y la adherencia del modelo del buen servicio	Semestral

necesidades y expectativas del usuario		<p>Formula: $\frac{\text{No de criterios de auditoria calificados satisfactoriamente}}{\text{Total de criterios del instrumento de auditoria}}$</p> <p>Estándar: 100%</p>	
		<p>Nombre: Porcentaje de satisfacción del usuario con el Centro</p> <p>Formula: $\frac{\text{Número de encuestas de satisfacción calificadas con excelente y bueno}}{\text{Total de encuestas aplicadas}}$</p> <p>Estándar: Igual o mayor al 95%</p>	Semestral
		<p>Nombre: Análisis y gestión de las causas de la insatisfacción con los servicios</p> <p>Formula: $\frac{\text{Número de manifestaciones que vulneren tres o más características de calidad o atributos de los servicios los procesos misionales}}{\text{Total de manifestaciones que vulneren tres o más características de calidad o atributos de los servicios en los procesos misionales}}$</p> <p>Estándar: 7% al 10%</p>	Trimestral

Fuente: propia del estudio

Proceso Estratégico Mejora Continua

Objetivo Estratégico: Contar con procesos sistemáticos de auditoría de la calidad que permitan la realimentación y formulación de planes de mejora continua en la estructura operativa del Centro, en el Marco del desarrollo del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad.

Figura 7. Indicadores Proceso Estratégico Mejora Continua del Centro de Audición y Lenguaje

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Llevar a cabo las actividades de verificación que permitan cerrar los ciclos de procesos a todo nivel en el Centro	Dar cumplimiento a la normatividad vigente en lo que respecta al PAMEC	Nombre: Cumplimiento PAMEC institucional Fórmula: No. De Auditorías realizadas con oportunidad y de acuerdo a lo establecido en el manual de auditoria interna / Total de auditorías planeadas del PAMEC Estándar: 100%	Mensual
	Contar con acciones tendientes a la mejora de los procesos y dar cierre a los ciclos	Nombre: Cierre de ciclos Formula: No. de acciones con cumplimiento \geq al 80% en el periodo / acciones programadas en el periodo Estándar: 90%	Trimestral
		Nombre: Mejoras evidenciadas Formula: No. de mejoras evidenciadas a partir de los hallazgos de las auditorias de calidad / No. de hallazgos de las auditorias de calidad. Estándar: 100%	Trimestral
		Nombre: Acciones Preventivas Formula: No. de acciones preventivas especificados en el balance de la mejora / No. total de acciones de mejora. Estándar: Mínimo 60%	Trimestral

Fuente: propia del estudio

Proceso Misional: Gestión de Aseguramiento

Objetivo Estratégico: Garantizar el funcionamiento de los procesos propios de la Administración de Planes de Beneficios para el Centro, en forma estandarizada, monitoreando sistemáticamente el aseguramiento

Figura 8. Indicadores Proceso Misional: Gestión de Aseguramiento del Centro de Audición y Lenguaje

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Monitorear la Calidad de la atención brindada a los afiliados, IDENTIFICANDO Oportunidades de Mejoramiento en la Planeación de la Atención y los Procesos del centro	Realizar el seguimiento efectivo al cumplimiento de la mejora	Nombre: Porcentaje de satisfacción del usuario con los procesos de contratación del Centro Fórmula: N° de encuestas calificadas con Excelente y Bueno para el proceso de contratación / Total de encuestas aplicadas en el período Estándar: 95%	Trimestral
		Nombre: Oportunidad en la respuesta a citas solicitadas Fórmula: Fecha de programación de cita - fecha de atención de la cita Estándar: < = 5 días hábiles	Mensual

Fuente: propia del estudio

Proceso Misional: Gestión de la Prestación

Objetivo Estratégico: Resolver las necesidades de orientación, información, educación y atención de los usuarios de los servicios de salud del Centro en el marco de la garantía de sus derechos.

Figura 9. Indicadores Proceso Misional: Gestión de la Prestación del Centro de Audición y Lenguaje

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Propender por la satisfacción plena del usuario	Medir sistemáticamente la percepción de la calidad de los servicios recibidos por el usuario	Nombre: Satisfacción del usuario Fórmula: Número de encuestas de satisfacción calificadas con excelente y bueno para el por la prestación (IPS propia) / Total de encuestas aplicadas en el período de medición Estándar: 95%	Trimestral
Planear la oferta de servicios acorde a los recursos disponibles que garantice la eficiencia del modelo de atención basado en el riesgo	Prestar los servicios de salud con oportunidad y calidad haciendo uso adecuado de los recursos de apoyo disponibles	Nombre: Porcentaje de cumplimiento de estándares habilitación Fórmula: No. de servicios que cumplen con estándares de Habilitación/ Total servicios ofertados * 100 Estándar: Valor esperado 100%	Anual
		Nombre: Rendimiento Fórmula: Total de consultas realizadas en el periodo / Total de horas laboradas Estándar: De acuerdo con el servicio, revisar manual de indicadores	Mensual
Desarrollar un proceso de atención basado en la gestión del riesgo.	Desarrollar acciones individuales y grupales que conduzcan a las	Nombre: Índice de calidad en registros clínicos. Formula: CALIDAD EN EL DILIGENCIAMIENTO DE LA	Mensual

	actividades de protección, con eficiencia y calidad.	<p>HISTORIA CLINICA Y REGISTROS ASISTENCIALES Fórmula: No de historias clínicas que cumplen con criterios de calidad / total de historias clínicas auditadas</p> <p>ADHERENCIA A LAS GUIAS DE MANEJO DE OBLIGATORIO CUMPLIMIENTO DE PYP E INSTITUCIONALES Fórmula: No de actividades realizadas de acuerdo con la guías aprobadas por el Ministerio de Salud y la Protección Social / total de actividades revisadas en historia clínica</p> <p>GESTION DE LA MEJORA EN EL PORCENTAJE DE CALIDAD DE DILIGENCIAMIENTO DE LA HC No de hallazgos reincidentes en los criterios de calidad de la HC con relación a periodos anteriores acumulados de la vigencia / N° Total de hallazgos reincidentes en los criterios de la HC</p> <p>Estándar: 100%</p>	
Monitorear la Calidad de la atención brindada a los pacientes, IDENTIFICANDO Oportunidades de Mejoramiento en el Proceso de atención frente a la seguridad y pertinencia evidenciada.	Realizar el seguimiento efectivo al cumplimiento de las acciones de mejora	<p>Nombre: Cumplimiento de los planes de acción de los comités (Historias Clínicas, Farmacia, Infecciones y Vigilancia Epidemiológica)</p> <p>Fórmula: Actividades realizadas / Actividades programadas Estándar: 100%</p>	Mensual
		<p>Nombre: Proporción de vigilancia de posibles Eventos adversos</p> <p>Formula: Número total de posibles eventos adversos detectados y gestionados / Número total de posibles eventos adversos registrados</p> <p>Estándar: 100% (casos analizados)</p>	Mensual

Fuente: propia del estudio

Proceso de Apoyo: Gestión Financiera del Centro

Objetivo Estratégico: Operar en condiciones de sostenibilidad financiera, a través del funcionamiento estructurado y articulado de las fases del proceso

Figura 10. Indicadores Proceso de Apoyo: Gestión Financiera del Centro del Centro de Audición y Lenguaje

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Garantizar las apropiaciones presupuestales para el desarrollo de la misión institucional del Centro	Realizar ejecución controladas del presupuesto de ingresos y gastos de la entidad	Nombre: Cumplimiento en las metas de los ingresos presupuestales a nivel rentístico Fórmula: $\text{Valor Total Recaudado} / \text{Valor Total Apropiado} * 100$ Estándar: 100%	Trimestral
		Nombre: Ejecución presupuestal de los gastos en un periodo Fórmula: $\text{Valor Total Compromisos} / \text{Valor Total Apropiado} * 100$ Estándar: 100%	Trimestral
Administrar los recursos financieros de la entidad para asegurar condiciones normales de operación	Recaudar la totalidad de ingresos generados por la prestación de servicios a terceros por parte del Centro	Nombre: Recuperación de Cartera Fórmula: $\text{Total recuperación de cartera} / \text{total cartera} * 100$ Estándar: 100%	Semestral
	Hacer el pago oportuno a los proveedores de bienes y los servicios según obligaciones constituidas	Nombre: Oportunidad en la generación de pagos Fórmula: Promedio de (Fecha de pago - fecha de expedición de orden de pago) Estándar: menor igual a 2 días hábiles	Mensual

	Definir flujos de caja mensuales	Nombre: Eficiencia en la Programación del Flujo de Caja Fórmula: Ejecución Flujo de Caja / Flujo de Caja Proyectado * 100 Estándar: 100%	Mensual
Procesar información para realizar pagos a proveedores de bienes y servicios con oportunidad según términos legales y contractuales	Ejecutar correctamente los procedimientos de cuentas del Centro	Nombre: Oportunidad en la generación de órdenes de pago Fórmula: Promedio (Fecha de expedición de orden de pago - fecha de radicación de cuenta) *100 Estándar: Menor igual a 30 días	Mensual

Fuente: propia del estudio

Proceso de Apoyo: Gestión Administrativa del Centro

Objetivo Estratégico: Efectuar la adquisición y entrega de bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de la misión institucional con criterios de calidad

Figura 11. Indicadores Proceso de Apoyo: Gestión Administrativa del Centro del Centro del Centro de Audición y Lenguaje

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INDICADORES	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Contar con talento humano idóneo y necesario para desarrollar el objeto social del Centro	Definir y ejecutar plan de capacitación del talento humano	Nombre: Cumplimiento del plan de capacitación Fórmula: Eventos de capacitación ejecutados / eventos programados en plan *100 Estándar: 100%	Semestral
Adquirir los servicios	Mantener relación contractual	Nombre: Eficiencia de las etapas	Semestral

requeridos por el usuario interno y externo del Centro	vigente con los proveedores de servicios que se requieren para el normal funcionamiento del centro	contractuales (Auditoria al proceso de Contratación) Fórmula: No. De contratos que cumplen con los requisitos de perfeccionamiento / No. Total de contratos revisados * 100 Estándar: 100%	
Gestionar los bienes y suministros del Centro de acuerdo con las necesidades reales de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo (Gestión de recursos físicos)	Realizar seguimiento a la ejecución del plan de compras	Nombre: Ejecución del plan de compras Fórmula: No. De elementos adquiridos o comprados / total de elementos programados *100 Estándar: 100%	Trimestral
	Definir y ejecutar plan de mantenimiento de equipos e instalaciones	Nombre: Ejecución del plan de mantenimiento de equipos asistenciales Fórmula: No. de actividades de mantenimiento realizadas / No. de actividades programadas en el plan *100 Estándar: 100%	Semestral

Fuente: propia del estudio

4.7. METAS INSTITUCIONALES

Las metas institucionales responden no solo a los objetivos generales y específicos del Centro de Audición y Lenguaje, sino también a las metas establecidas anterior mente.

Metas Cualitativas

- Desarrollo del Modelo de Salud del Centro de Audición y Lenguaje.
- Diseño de programas de fomento y protección de acuerdo a las necesidades de la población del Centro de Audición y Lenguaje.
- Diseño de programas para usuarios con enfermedades fonoaudiológicas
- Implementación del proceso de referencia y contra referencia.
- Presentación del documento que contengan estrategias que generen impactos positivos sobre la salud audiológica de la comunidad.
- Seguimiento al cumplimiento del Plan de Desarrollo.
- Contar con mapa de procesos institucional, actualizado y consensuado.
- Realizar la formulación del PAMEC.
- Diseño de planes de mejora de acuerdo a metodología estandarizada en el Centro de Audición y Lenguaje.
- Manual de funciones documentado y actualizado.
- Manual de competencias documentado y actualizado.

Metas cuantitativas

- Cobertura de programas de usuarios con enfermedades fonoaudiológicas.
- Cobertura de servicios de salud en el departamento del Cauca.
- Usuarios informados en el uso racional, adecuado y oportuno de los servicios de salud fonoaudiológicos.
- Satisfacción del usuario.
- Contará con tablero de indicadores, por proceso.
- Porcentaje de contratos que cumplen con las etapas de contratación.

Indicadores de gestión

5. CONCLUSIONES

El mercado competitivo de hoy no debe tomar a las empresas desapercibidas, por ello deben estar a la vanguardia ejercitando los procesos y estrategias, dejando precedencia de que es lo que existe y lo que se hace para mejorarlo y para ofrecer un servicio de calidad, eficaz y eficiente.

El Manual de Procesos para el Centro de Audición y Lenguaje Ltda., se define como una “herramienta útil” que estandariza todos los Procesos, los procedimientos y las actividades relacionadas con los Procesos Estratégicos y Misionales.

Las diferentes actividades clasificadas en la formulación estratégica, proveen alcance directo a los distintos funcionarios del Centro que tienen la responsabilidad de asumir compromisos en el manejo de los procesos Estratégicos y Misionales.

La sistematización y estructuración de los procedimientos logrados dentro del Centro fue de gran efectividad para optimizar los resultados esperados de cada procedimiento, la elaboración de los indicadores y metas de gestión fue una fuerte forma de motivación para el personal ya que cada integrante de la institución estaba siendo participe en un proceso que significa progreso y experiencia en el ciclo de vida del Centro de Audición y Lenguaje Ltda.

6. RECOMENDACIONES

Siempre utilizar como guía los Manuales de Procesos y Procedimientos, la formulación de estrategias en donde se encuentran las políticas de gestión, las líneas de acción y programas, las metas institucionales y los indicadores y metas de gestión. Ya que ellos son fuente de información que permite la optimización de estrategias, procesos y actividades que se desarrollan al interior del Centro de Audición.

El caer en tareas o actividades innecesarias, causa que un proceso se extienda más de lo que realmente es o que se realicen labores que al final no van a servir al Centro.

Se recomienda que los directivos y demás funcionarios del Centro participen activa y continuamente en el perfeccionamiento y mejoramiento de estas herramientas.

Tener claro los procesos que se realizan y los que se deben realizar, ya que innecesariamente se puede entrar a algunos de los cuales no aplican, ocasionando la no ejecución de tareas, sumando la pérdida del tiempo y esfuerzos.

Mantener el Manual de Procesos y Procedimientos actualizado acorde con los nuevos parámetros que puedan surgir, del mismo modo que los indicadores y metas de gestión, esto permitirá ahorrar tiempo, tomar decisiones acertadas y ser más eficientes en la toma de decisiones y en los procesos del Centro.

Acatar siempre toda la legislación, manteniéndose al tanto de la normatividad que a diario se actualiza, ya que esto llevará a cometer el mínimo de falencias y una mayor eficacia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez Torres Martín G. (2002). *Manual para elaborar políticas y procedimientos*. 9ª impresión. Editorial Panorama. México, D.F.
- Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2a Ed.). México: Pearson.
- Camacho M., M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. Revista Vía Salud (21), 2.
- Davenport, T.H. & Prusak, L.(1998): *Conocimiento del Trabajo. Como administran las Organizaciones lo que Saben*. *Prensa de la Escuela de Negocios de Harvard*, Boston. Massachusetts.
- Franklin, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo (2002). *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.
- Franklin, Enrique Benjamín (2002). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (2004). *Administración una perspectiva global*. 12ª edición. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.
- Mintzberg H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo: Argentina.
- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José (2004). *Fundamentos de administración*. 5ª edición. Editorial Trillas. México, D.F.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (1996): *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Ed. Civitas.
- Oiz, C. y García P. (1996). “*Spin-Off: el futuro del desarrollo económico regional. La experiencia de Navarra*.” *Economía Industrial*, núm. 309.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

Raddats, C., & Burton, J. (2011:24). Strategy and structure configurations for services within productcentric businesses. *Journal of Service Management*.

Rickyw Griffin (2015) *Negocios*. Cuarta edición. Editorial Prentice Hall

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2000). *Administración*. 6ª edición. Editorial Pearson Educación. México, D.F.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 2ª edición. Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., México, D.F.