



C A P Í T U L O 7

INNOVACIÓN EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO PARA ENFRENTAR LA PANDEMIA COVID 19 EN LA CIUDAD DE TUNJA, DEPARTAMENTO BOYACÁ¹

Sergio Antonio Castro Blanco

Investigador Principal Proyecto SGI

[https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001627568)

[generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001627568](https://orcid.org/0000-0003-1753-5733)

<https://orcid.org/0000-0003-1753-5733>

Marcela Cucaita Suárez

Docente Co-Investigadora proyecto SGI 3418

[https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001418257)

[generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001418257](https://orcid.org/0009-0003-9302-3921)

<https://orcid.org/0009-0003-9302-3921>

Sandra Teresa Uribe Villamil

Docente Co-Investigadora proyecto SGI 3418

[https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002086739)

[generarCurriculoCv.do?cod_rh=0002086739](https://orcid.org/0009-0003-4048-5436)

<https://orcid.org/0009-0003-4048-5436>

RESUMEN

El presente capítulo tiene como finalidad ofrecer información sobre la innovación en la planeación estratégica de las empresas sociales del estado, para enfrentar la pandemia COVID 19 en la provincia centro del departamento de Boyacá, especialmente en la ciudad de Tunja. Por lo anterior, se contextualiza el concepto de planeación estratégica y sus elementos en las organizaciones, lo que permite su direccionamiento, operatividad y perspectiva, con la finalidad de exteriorizar las situaciones que tuvieron que enfrentar estas instituciones con la particularidad de su estructura organizacional y la utilización de sus recursos para la toma de decisiones por parte de los gerentes y así, enfrentar la contingencia. Posteriormente, se presentan las estrategias y la utilización de herramientas de gestión e innovación que se diseñaron para suplir las necesidades en situaciones de contingencia, implica la implementación de políticas públicas para atender el escenario manteniendo

¹ Texto resultado del proyecto de investigación SGI 3418

un estrecho vínculo con la planeación estratégica existente, su reorganización se reconfigura en la manera operativa y sistemática en el registro de acciones concretas unificando sinergias de forma metodológica para estabilizar la organización.

El plan de gestión 2020 – 2024 del Hospital Universitario San Rafael de Tunja, concentra sus esfuerzos en realizar estrategias de mejoramiento en la institución utilizando información obtenida por medio de la matriz DOFA, herramienta que permite la evaluación de factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (Amenazas y oportunidades), para establecer la posición de la entidad frente a las diferentes situaciones. Igualmente, se identifican aspectos relevantes en la crisis vivida de pandemia COVID 19, las cuales alteraron el desarrollo normal específicamente de las empresas Sociales del Estado, así como las necesidades que sus gerentes manifiestan para mejorar la atención de los servicios de salud en circunstancias de contingencias similares, teniendo como referente la tesis doctoral titulada “Evaluación de la planeación estratégica de Empresas sociales del Estado durante la pandemia COVID 19 en la provincia centro del departamento de Boyacá, 2019 – 2022”.

Para concluir, es preciso identificar que las ESE necesitan ajustar constantemente la planeación estratégica, adaptándose rápidamente para innovar en la atención de nuevos escenarios. La teoría de la contingencia en situaciones de riesgo requiere en cierto momento de mayor autonomía en el manejo de recursos; teniendo en cuenta que en la contingencia vivida las decisiones gerenciales se limitaban al cumplimiento político legal del orden nacional y departamental.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO

La planificación en las empresas determina un proceso administrativo orientado a visualizar y potenciar el futuro de manera exitosa. Planear implica contar con un sistema eficaz y eficiente en cuanto a dos grandes aspectos: la toma de decisiones dentro de la organización y el desarrollo sensato, continuo, intencional y reflexivo de cada una de las acciones que se deben enfrentar, para Russell (1993, como se citó en Mallana, 2022) “planeación es la idealización de algo que se realiza antes de la acción”; es decir, es una toma de decisión anticipada; la planeación, es entonces, el proceso que fundamenta objetivos, fines y el rumbo hacia donde se dirige la organización, Russell Ackoff (1993).

La planeación estratégica tiene como finalidad en la organización formular y ejecutar estrategias para insertarla en el contexto en que operan conforme a su misión. 1 Según Drucker citado por Chiavenato se examina el futuro debido a que los resultados de las decisiones del presente involucran riesgos futuros, esto es organizar las actividades requeridas para implementar decisiones así mismo

medir y evaluar sistemáticamente los resultados obtenidos comparándolos con las expectativas esperadas. Se busca mayor eficiencia eficacia y efectividad para minimizar las deficiencias y maximizar los resultados a través de estrategias que definan la estructura y los procesos internos con la intención de lograr cambios positivos en el desempeño que transformen la cultura corporativa y el estilo de liderazgo.

Para lograr su propósito, la planeación estratégica debe tener un enfoque sistemático, orientarse hacia el futuro definiendo objetivos a largo plazo y creando valor para todos los grupos de interés. Debe ser participativa además de continua para adaptarse a los cambios del entorno y ser implementada de manera efectiva por toda la organización. También necesita ser monitoreada constantemente para garantizar su éxito y aplicar correcciones si es necesario.

LA PLANEACIÓN ESTRÁTÉGICA EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO ANTES DE PANDEMIA

La planificación en las empresas determina un proceso administrativo orientado a visualizar y potenciar el futuro de manera exitosa. Las instituciones que planean su estrategia, registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. La planeación estratégica es un proceso detallado y complejo que se traduce en un acompañamiento en el recorrido que ha de seguir la empresa y que le brinda un modelo para resolver los problemas que puedan surgir(Chiavenato,2017).

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La globalización económica ha llevado a que las empresas apliquen la planeación estratégica para anticiparse a los cambios en el mercado, logrando competitividad y mayor rentabilidad (Fuentes y Cardozo, 2011).

La planeación estratégica tiene como finalidad en la organización formular y ejecutar estrategias para insertarla en el contexto en que operan conforme a su misión y visión.

La visión de la empresa es determinante porque enfoca las aspiraciones y responsabilidades mientras que la misión representa la razón de ser de la organización en su entorno a través de la implementación de un diagnóstico estratégico interno y externo. Con lo anterior se busca identificar anticipadamente las oportunidades de mejora, amenazas, fortalezas y debilidades presentes para visibilizar los factores críticos que enmarcan la organización y plantearse los objetivos que confluyan en la elaboración de un plan estratégico que determine el direccionamiento y la consecución de las metas a largo plazo y conduzcan al éxito de la organización. Además, se plantea la necesidad de finalizar con una auditoria del desempeño que lleve a revisar los resultados en busca de las nuevas trayectorias del proceso.

Según la ley 100 en Colombia, las Empresas Sociales del Estado (ESE) son las empresas encargadas de la prestación de servicios de salud en forma directa por la nación, son públicas, están descentralizadas, funcionan con patrimonio propio y tienen personería jurídica. Las ESE consideran la planeación estratégica como una herramienta fundamental para garantizar la sostenibilidad y eficacia en la prestación de servicios de salud, el mejoramiento de los indicadores de salud y la optimización de los recursos disponibles que fortalecen el sistema de salud en su conjunto.

El diseño del plan estratégico en las ESE permite trazar una ruta para alcanzar los resultados deseados, analizando rigurosamente el entorno interno y externo. Además de identificar aspectos importantes para fomentar la cultura organizacional, como el trabajo en equipo, el reconocimiento de logros y la comunicación formal e informal. También se evalúan las capacidades y limitaciones de la empresa, formulando estrategias para aprovechar oportunidades y fortalezas, al tiempo que se mitigan amenazas y debilidades. La planificación estratégica en las ESE implica un análisis exhaustivo de las tendencias del sector salud, las necesidades de la población, los avances tecnológicos y los cambios normativos que les permite adaptarse y responder eficazmente a las demandas del entorno.

DIRECCIONAMIENTO NORMAL DE LAS ESE ANTES DE PANDEMIA

Las grandes pandemias han sido un desafío para los sistemas de salud en cada época, desde la peste negra que acabó con gran parte de la población por lo rudimentario de los sistemas de salud, pasando por la viruela que obligó al desarrollo de las vacunas, hasta el tiempo presente en donde ya con sistemas organizados. la planeación estratégica enfrentó para esta época grandes retos enmarcados por la inesperada aparición del Covid 19.

La planeación efectiva de los planes estratégicos, metas y acciones que las entidades debieron iniciar requirió de una mayor preparación que en los años anteriores, pero con un corto periodo de acción. Sin embargo, estos cambios tomaron por sorpresa al personal que no estaba preparado para enfrentar la nueva situación y estado de emergencia, ya que las acciones no estaban bien planificadas para responder a la gran demanda de salud vivida en el primer semestre de 2020, evidenciando las deficiencias administrativas.

En Colombia muchas las entidades prestadoras de salud que no contaban con capacidad de atención y que tuvieron que implementar medidas de manera abrupta, lograron salir adelante por la planificación estratégica existente y lograr que el caos no se apoderara de la situación. Las medidas instauradas con rapidez no se adoptaron de forma permanente si no que se conservaron mientras duró la emergencia sanitaria.

La situación en el departamento de Boyacá en quince de las ESE de la provincia centro tanto en el casco urbano como en el rural antes de pandemia se podía visualizar como un estado de normalidad en que las personas asistían con frecuencia a la consulta, los recursos se orientaban hacia la promoción y prevención de la salud, la atención al usuario y la salud pública. NO se presentaron mayores complicaciones además de las habituales. Se contaba con la infraestructura y la tecnología apenas suficiente para el momento, la toma de decisiones estaba restringida por la estructura jurídica de las empresas sociales del estado que se obligaban a tramitar los permisos necesarios en la consecución de los recursos. Estos factores se convirtieron en obstáculos de importancia para afrontar la situación de riesgo planteada por el Covid 19 (Castro, 2023).

Es evidente que la falta de un adecuado planeamiento estratégico por parte del estado colombiano frente a la pandemia de COVID-19 ha tenido consecuencias significativas. El COVID-19 puede no ser la última pandemia del siglo XXI por consiguiente si Colombia no aprende las lecciones sobre prepararse y actuar con la velocidad que se requiere, estimulando las acciones necesarias para contenerla, el costo económico y humano podría ser mayor (Ramos et al., 2021).

SITUACIONES QUE ALTERARON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO A CAUSA DE LA PANDEMIA COVID 19

En las organizaciones no existe una única manera de gerenciar, ligada a determinada teoría de la administración, existen factores internos y externos, que alteran la normalidad del liderazgo empresarial, denominadas variables dependientes o independientes; acciones situacionales relativas que ocasionan confusión e incertidumbre al hora de tomar decisiones; Fiedler (como se citó en Mora, s.f.) plantea la teoría de la contingencia, como medio de flexibilidad ante lo incierto, señala que en la gestión empresarial, una forma correcta de liderar o administrar una organización, depende de la agilidad, efectividad y certeza en la toma de decisiones en las circunstancias específicas, en este contexto, todas las causalidades de contingencia deben ser manejadas por el gerente, ya no desde la planificación estratégica tradicional, como vía de acción para el alcance y cumplimiento a las metas y objetivos planificados (Chiavenato, 2017). Se requiere de una lógica adaptable, de diálogos interdisciplinarios para establecer acciones desde la misma complejidad.

La planificación estratégica en las empresas sociales del estado ESE, se enmarcan dentro de una constantemente de contingencia y riesgo, su adaptabilidad se convierte en una habilidad administrativa (Pont-Vidal, 2021), que implica la implementación de cambios estratégicos, de estar preparado, para no sentirse desprovisto de estrategias,

como ocurrió en la más reciente contingencia de salubridad mundial, pandemia COVID-19, en donde los gerentes de las ESEs, debieron adaptar rápidamente planes para atender el nuevo escenario, debido a que a pesar de haber manteniendo un estrecho vínculo con la planificación estratégica existente (Chiavenato, 2017); ésta se alteró para ser reformulada, reconfigurada y ejecutar nuevas estrategias en la organización de manera operativa y sistemática, registrando acciones concretas, que respondieran a las necesidades del entorno inmediato, trabajo que requirió de coordinación de esfuerzos y unificación de sinergias de forma metodológica para no seguir alterando la estabilidad de la organización.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN SITUACIONES DE CONTINGENCIA

La planificación estratégica en las organizaciones abarca procesos secuenciales, sin embargo, centra su acción en responder de manera anticipada a condiciones del futuro desde el presente y teniendo como base las experiencias del pasado, marcaron por un aprendizaje que indica no estar desprovistos de estrategias Corredor (2004), y reducir la incertidumbre, pero siempre alcanzando metas y resolver necesidades sociales, humanas y económicas, que suplan la realidad desde un sentido holístico e integral del contexto; una vez priorizada las acciones ante el riesgo y la incertidumbre, se anticipa los recursos disponibles para identificar con qué se cuenta, para posteriormente, establecer los procedimientos específicos a seguir, dichos procedimientos incluyen acciones concretas de índole político legal, como es el caso de la las ESE de la provincia Centro del departamento de Boyacá, en donde los resultados de la investigación indican que las decisiones gerencial, antes de la pandemia se cumplían en un 73,3%, durante la pandemia las decisiones político legales se acataron en un 86.6% y después de la pandemia, se continua respetando dicha norma en un 80%, es decir, el grado de variación en la toma de decisiones gerenciales, podría decirse que es constante; considerando que se han tomado atendiendo a la normatividad político legal que las rige, es decir, no se transforma la planificación estratégica, sigue siendo tradicional, tampoco se producen cambios significativos a pesar de haber experimentado un estado de contingencia.

Los resultados, indican que el curso de acción de alternativas en la toma de decisiones en situaciones de contingencia por parte de los líderes que gerencia las ESEs de la provincia centro de departamento de Boyacá, no son deliberadas, ni por intuición, se dirigieron en cumplir con un plan internacional y nacional de medidas de salud pública, que garantizara la vida de las comunidades, sin embargo, si debe reconocer que la planificación en dichas situaciones tiende a ocurrir en un entorno de resistencia a cambios e innovaciones que no influyen de manera aislada sino de manera integral y quizás compleja.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL (PES)

(Matus, 1987) postula la teoría de la planificación estratégica situacional, como herramienta para abordar no solo las limitaciones en la planificación tradicional para atender escenarios de riesgo o de incertidumbre, sino como una metodología aplicable a la gestión en la administración pública, equipada de menos formulismo y centrada en la realidad dinámica y cambiante que permite el restablecimiento de la normalidad de la organización, minimizando más daños; la PES, se enfoca entonces en el “ser” más que en el “deber ser”, para ello considera 4 grandes momentos que van ampliando el horizonte en la toma de decisiones y estableciendo metas y objetivos para lograr estabilizar la situación de pandemia COVID-19; los momentos se denominan de la siguiente manera: explicativo, normativo, estratégico y tácito-operacional.

Momentos de la planificación estratégica situacional antes y durante la pandemia COVID-19

Los momentos de la planificación estratégica situacional, se interconectaron y guiaron el proceso de toma de decisiones de los gerentes de las ESEs en la situación compleja, de contingencia la pandemia COVID 19, de la siguiente manera:

- El momento explicativo: los gerentes analizaron la realidad y buscaron comprender la situación en la que se encontraban, los resultados de la investigación indican que las ESEs de la provincia centro del departamento de Boyacá, antes de la pandemia se encontraban con estados financieros al día en un 60%, que contaban con un recurso humano suficiente en un 33% y que, por lo tanto, prestaban un servicio óptimo.

Durante la pandemia las ESEs recopilaron información sobre la propagación de virus, se detuvieron a analizar el personal médico con el cuál disponía, respecto a las necesidades de cada una de las comunidades.

- El momento normativo: Los gerentes de las ESEs en este momento establecen prioridades desde la normatividad y se guían en cierto sentido por los objetivos y principios éticos al no tomar decisiones por intuición y sin ser deliberadas por el equipo de trabajo interdisciplinario con el que contaban; durante la pandemia, se toman medidas sanitarias para la atención médica, teniendo como prioridad la seguridad del personal médico y desde los valores ético, la disponibilidad en el manejo autónomo de los recursos en estado de emergencia no se consideró.
- El momento estratégico: en este punto, los gerentes de las ESEs recurrieron al diseño de estrategias sanitarias para salvaguardar sus vidas, desde la protección personal, gestionar y coordinar la remisión de personal a diversas instituciones debido a la brecha existente entre ESEs de categoría 1 y 4, se evidenció en la atención de paciente con covid-19.

- El momento tácito- operacional: se centró en los planes de acción y las medidas concretas que los gerentes de las ESEs tomaron para el logro de los objetivos y metas previas, es así como se determinó en el estudio, que se tomaron dos tipos de estrategia como proceso para direccionar su labor durante la pandemia, estas fueron el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA) en un 60% de los gerentes dieron uso a esta estrategia para distribuir suministros médicos, capacitar le personal y adaptar operaciones para enfrentar la crisis; y la matriz DOFA (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades) con un 40% se usó como estrategia para jerarquizar los riesgos de salud y controlar las carencias o debilidades de cada organización prestadora de salud.

Para concluir, la PES durante la pandemia implicó un proceso continuo de análisis, dinamizó la lógica de las necesidades humanas y sociales, estas son multifacéticas y cambiantes, compatibilizó con cambios repentinos emanados de la política pública y la normatividad para la ejecución de acciones concretas, y se adaptó a la complejidad de los problemas, es una estrategia innovadora en la transformación de situaciones de contingencia.

INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO PARA ENFRENTAR LA PANDEMIA COVID 19 EN TUNJA

En la sociedad contemporánea, la dinámica de la economía y la globalización han transformado significativamente las prácticas de gestión dentro de las organizaciones; ya no basta con ejecutar las tareas con una eficiencia óptima, tal como prescriben los principios de gestión convencionales. Más bien, las organizaciones deben poseer la capacidad de alinear sus ofertas de productos y/o servicios con las demandas de una sociedad cada vez más exigente y, al mismo tiempo, adoptar la innovación, la adaptabilidad y un compromiso inquebrantable con la excelencia.

Los gerentes contemporáneos deben demostrar una profunda pasión y convicción en su capacidad para innovar y ejecutar, demostrando la capacidad de generar ideas creativas que faciliten el logro de objetivos que antes eran inconcebibles, a la vez que evolucionan continuamente para mantener una posición de liderazgo en sus respectivos campos. En este contexto, los principios de la administración moderna, la eficacia gerencial, los desafíos de la administración frente a la globalización, las habilidades y el desempeño requeridos de los gerentes, el entorno organizacional, las funciones y categorías de los gerentes, así como los procesos y marcos de la gestión estratégica, adquieren una importancia crítica, lo que requiere un examen de cómo la eficacia gerencial en la planificación, la organización, la dirección y el control contribuye en última instancia al éxito organizacional. Los desafíos a los que se enfrentan los gerentes de las empresas sociales estatales son particularmente pronunciados, dadas sus limitaciones operativas y sus recursos limitados, que vienen dictados por los marcos regulatorios que rigen sus actividades.

INNOVACIÓN COMO FACTOR DE ÉXITO

Según Shepherd, Ahmed, Ramos y Ramos, C. (2019), la innovación es un atributo intrínseco de la sociedad humana, ya que la comprensión colectiva de la población con respecto a su potencial para cumplir sus aspiraciones significa que la generación y comercialización de ideas, productos y servicios novedosos sirven como catalizadores principales para el progreso organizacional, económico y social. En consecuencia, las organizaciones se esfuerzan por distinguirse ofreciendo productos y servicios de calidad superior tanto a nivel nacional como internacional, en respuesta a demandas cada vez más rigurosas, un fenómeno exacerbado por la globalización.

Como resultado, la innovación se ha considerado una estrategia fundamental para el avance y la competitividad de las organizaciones y regiones a nivel mundial. En consecuencia, la recopilación de datos del equipo de investigadores de The Economist Intelligence Unit mediante una encuesta puso de manifiesto que la iniciativa de desarrollar productos y servicios innovadores es una de las tres principales prioridades para la alta dirección de cara al futuro.

Los ejecutivos consideran esencial establecer estrategias innovadoras para el surgimiento de las organizaciones, particularmente cuando surgen contingencias imprevistas que no se tienen en cuenta en la planificación estratégica, lo que requiere un esfuerzo intensificado, lo que obliga al gerente a tomar decisiones rápidas con una mayor probabilidad de error debido a la inmediatez de las acciones tomadas.

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

El plan de gestión del Hospital Universitario San Rafael de Tunja, en adelante HUSRT, que abarca el período comprendido entre 2020 y 2024, hace hincapié en la implementación de estrategias de mejora derivadas del análisis facilitado por la matriz del DOFA, que analizó los factores internos y externos. Las debilidades identificadas incluyen la insuficiencia de los recursos propios, que son inadecuados para respaldar las inversiones previstas durante el plazo especificado. Además, existe una notable deficiencia de empatía y humanización por parte del personal de recursos humanos a la hora de prestar servicios de salud ampliados a las familias de los pacientes. Además, el sistema de información presenta importantes deficiencias en lo que respecta a su capacidad para atender las demandas inmediatas, una falta de innovación continua en los procesos institucionales y el sistema de información de la institución no recopila los datos adecuados para fundamentar la toma de decisiones necesaria para mejorar eficazmente las necesidades de los hospitales.

El proceso de planificación estratégica ilustra una deficiencia en los ajustes, planes, proyectos y programas necesarios para abordar contingencias como la pandemia de la COVID-19. Por el contrario, sus puntos fuertes incluyen ser la única IPS pública que ofrece un tercer nivel de complejidad dentro del departamento de Boyacá y sirve como centro de referencia, ya que posee una base de recursos humanos caracterizada por el conocimiento, la experiencia y las competencias, una sólida infraestructura tecnológica y una mejora del clima organizacional y la cultura dentro de la institución. El hospital mantiene una salud financiera sostenible, emplea recursos humanos capacitados y ha implementado con éxito iniciativas de telemedicina.

En el entorno externo, se presentan diversas amenazas, incluidas las emergencias de salud derivadas de la COVID-19, la evolución incesante de nuevas regulaciones a nivel nacional, departamental y local, las tasas variables de contratación para la prestación de servicios de salud, un volumen abrumador de derivaciones de todo el departamento y los municipios vecinos que superan la capacidad de respuesta del hospital, las demandas de prestación de servicios a poblaciones extranjeras sin seguro y la insuficiencia de los recursos económicos asignados a la investigación a la luz de los desafíos que enfrenta el sector de la salud, y una red de prestación de servicios inadecuada.

Por el contrario, las oportunidades incluyen iniciativas destinadas a mejorar la investigación y la generación de conocimientos, mejorar la seguridad de los pacientes, establecer alianzas estratégicas para fortalecer la planificación estratégica del hospital y adoptar prácticas eficaces de gestión y gobierno de la TI, tal como propugna el Ministerio de Tecnologías de la Información y comunicaciones de Colombia. Además, existe la posibilidad de reforzar la prestación integral de servicios de salud a través de la red departamental e instituir estrategias y políticas que promuevan la responsabilidad social.

La institución de salud instituyó metodologías dirigidas específicamente a la mejora y la educación de los recursos humanos, facilitando el avance continuo mediante la innovación de procesos, la humanización de la prestación de servicios de salud y la reconfiguración de los entornos físicos para reforzar la infraestructura. En este sentido, es imperativo administrar los recursos financieros junto con las tecnologías más avanzadas, presentar iniciativas de inversión y ampliar los servicios a las entidades gubernamentales.⁷

Además, es esencial avanzar en la formalización de los procesos laborales, implementar programas de capacitación y desarrollo de la fuerza laboral, garantizar la participación del personal en el proceso y mantener una comunicación transparente y continua. Además, la promoción de las tecnologías de la información y la comunicación

(TIC) entre el personal hospitalario es crucial para mitigar las interrupciones de la red derivadas de la crisis pandémica, buscar financiación para iniciativas de investigación, promulgar mejoras en los procesos para reforzar la adaptabilidad al cambio, explorar alternativas para sortear los desafíos logísticos y de accesibilidad externos, capitalizar el capital humano existente y diseñar estrategias que aumenten el compromiso, la satisfacción con la organización y la retención de los empleados. Estas medidas tienen por objeto minimizar los riesgos asociados a las altas tasas de rotación y garantizar el equilibrio fiscal.

Las repercusiones en las operaciones del HURST son claramente evidentes como consecuencia de la pandemia de la COVID-19, un fenómeno que sufren con intensidad las empresas sociales del Estado (ESE) a nivel de atención primaria, principalmente debido a las condiciones de recursos notablemente limitadas que prevalecen en varios municipios del departamento de Boyacá. A partir de la investigación realizada como parte de la tesis doctoral titulada «Evaluación de la planificación estratégica de las empresas sociales del estado durante la pandemia de COVID-19 en la provincia centro del departamento de Boyacá, 2019 - 2022», se discierne una analogía con respecto a las vulnerabilidades y amenazas a las que se enfrenta el HUSRT.

Cabe destacar que las prácticas innovadoras adoptadas por el HUSRT en la prestación de servicios de salud durante la pandemia, a pesar de las limitaciones, surgieron del imperativo de hacer frente a esta exigencia. En consecuencia, dentro de su marco de gestión para el período 2020 a 2024, se previeron modificaciones y adaptaciones sustanciales en el proceso de planificación estratégica. La evaluación diagnóstica requirió la redefinición de la misión y la visión institucionales, el establecimiento de directrices para la formulación del Plan de Desarrollo 2020-2024, la creación de planes de acción correspondientes a cada proceso operativo (POA) y la capacitación necesaria para una implementación efectiva. Del mismo modo, se instituyeron medidas para revisar, analizar y modificar el mapa de procesos junto con una evaluación de la estructura organizacional de la entidad.

Se instituyeron protocolos para detectar las desviaciones que pudieran poner en peligro los resultados esperados y exponer a la organización a vulnerabilidades fiscales, y se generaron informes para supervisar los resultados documentados para los procesos de toma de decisiones del sector de la salud. Las estrategias innovadoras que se generaron principalmente de la crisis surgida y que se adoptaron posteriormente para la ejecución continua de las actividades, junto con la necesidad de recalibrar la planificación estratégica para hacer frente a crisis de tal magnitud, reflejan decisiones gerenciales que contribuyen de manera significativa a la mejora continua del desempeño organizacional.

ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR CONTINGENCIAS EN LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO A CAUSA DE LA PANDEMIA COVID 19

Según Castro (2024), el logro del éxito requiere que la planificación estratégica durante una contingencia pandémica implique la capacidad de prever, mostrar iniciativa y responder eficazmente a las circunstancias cambiantes. A la luz de lo anterior, el marco de planificación estratégica propuesto para las empresas sociales en la provincia centro del departamento de Boyacá se concentra en la modificación de varios componentes fundamentales, que incluyen la misión, la visión, los objetivos, las metas, las políticas, los valores, los principios y los planes de acción, entre otros.

La aplicación de herramientas estratégicas y administrativas, como la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), es de suma importancia, ya que permite enumerar las diversas actividades que se vieron afectadas tanto interna como externamente dentro de las ESE, además de evaluar los recursos disponibles para enfrentar la emergencia y, al mismo tiempo, analizar la dinámica del entorno externo. Para garantizar la eficacia del análisis matricial, se debe prestar una atención meticulosa a su construcción, dado que la validez de los resultados depende de la calidad de los datos recopilados. En consecuencia, se debe realizar un examen exhaustivo de los factores internos y externos utilizando la matriz DOFA para facilitar la toma de decisiones informadas y, por lo tanto, realizar los ajustes necesarios.

El proceso de mitigación del riesgo, que emplea herramientas y metodologías como el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), permite el análisis crítico de las circunstancias, los desafíos y las decisiones que surgieron como resultado de la emergencia. Se ha determinado que la preparación previa era insuficiente para hacer frente a la magnitud de esta contingencia; por lo tanto, es imperativo volver a evaluar la planificación de la ejecución rutinaria de las actividades y determinar si estas se llevan a cabo de conformidad con el plan establecido. A través de esta verificación, se deben proporcionar comentarios constructivos para fomentar la mejora continua; para lograrlo, es esencial involucrar a todas las partes interesadas activas de la organización, incluidas las entidades externas, para evaluar las diversas perspectivas presentadas y, posteriormente, recopilar la información y los conocimientos necesarios para implementar los ajustes necesarios.

El desafío más importante al que se enfrentaron los directivos durante la pandemia de la COVID-19 fue la insuficiencia de los recursos, incluidos los económicos, el capital humano, la infraestructura y la tecnología, entre otros. En vista de esto, la gestión proactiva de los organismos de supervisión, las entidades gubernamentales y los recursos disponibles para la ESE es esencial para establecer fondos, reservas y cuentas especiales, entre otras medidas, a fin de abordar esta necesidad apremiante en tiempos de crisis.

La formación de los profesionales de la salud y del equipo interdisciplinario del mundo académico en respuesta a estas contingencias subraya la necesidad de establecer o gestionar las solicitudes de capacitación y/o acuerdos, desarrollar nuevos programas académicos y modificar los planes de estudio existentes para incorporar una capacitación que prepare adecuadamente a las personas para responder a las contingencias que requieren una toma de decisiones crítica. Además, es crucial desarrollar una planificación estratégica y una estructura organizacional que incorpore medidas y acciones diseñadas específicamente para abordar tales eventualidades sin comprometer las operaciones regulares de las empresas sociales del estado.

Establecer políticas institucionales que enfaticen la importancia de la colaboración interdisciplinaria, mejoren los mecanismos de autocontrol, autogestión y autorregulación de acuerdo con los principios del control interno y faciliten entornos propicios para el desarrollo profesional continuo, abordando al mismo tiempo las contingencias de salud de esta escala y el imperativo de cultivar los esfuerzos de colaboración frente a los desafíos.

La toma de decisiones gerenciales en el sector de la salud requiere la conciliación de una multitud de factores complejos para garantizar la prestación eficiente y ética de servicios médicos de alta calidad. Los administradores de la salud deben demostrar su preparación para adaptarse a las transformaciones perpetuas y adoptar decisiones que arrojen resultados favorables para la atención de los pacientes y la eficacia operativa. En consecuencia, la incorporación de tecnología de vanguardia, la gestión eficaz del personal, la asignación juiciosa de los recursos y el cumplimiento de las normas y políticas de salud constituyen elementos fundamentales que influyen en las decisiones de gestión en la atención médica. El imperativo de conciliar los objetivos financieros con la garantía de una atención de calidad presenta desafíos considerables, que deben integrarse de manera inherente en la formación de los gerentes de las organizaciones, en particular las que operan en el sector de la salud.

REFERENCIAS

- Álvarez, C., Ramírez, Y., Botero, D. (2021). Un enfoque de seguridad multidimensional para la biodefensa de Colombia ante futuras pandemias. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 943–977.
- Basurto-Zambrano, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Revista Científica Dominio de las Ciencias* Vol 2 No 3, 3-14.
- Castro Blanco, S. (2023). Evaluación de la planeación estratégica de Empresas sociales del Estado durante la pandemia COVID 19 en la provincia centro del departamento de Boyacá, 2019 – 2022 [Tesis de doctorado, Universidad Benito Juárez G] Insertar la URL o el archivo digital

Castro, S. (2023). Cambios significativos en la planeación estratégica de prestadores de salud- Empresas Sociales del Estado, por contingencias de enfermedades pandémicas- COVID 19 en la provincia centro del departamento de Boyacá.

Chiavenato, I. (2017). Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. Mc Graw Hill.

Congreso de la República de Colombia. (1993, 23 de diciembre). Ley 100 de 1993 por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 41148

Corredor, J. (2004). La planificación. Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI. Caracas- Venezuela: Vandel L Hermanos Editores.

Dialnet-AnalisisDeTresModelosDePlanificacionEstrategicaBaj-3895231 (1).pdf

E.S.E Hospital Universitario San Rafael de Tunja. Plan de Gestión 2020-2024. <http://52.10.39.228/ckfinder/userfiles/files/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20HUSRT%202020%20-%202024.pdf>

Fuentes, T., Cardozo, M. L. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. Revista Digital de Investigación y Postgrado, 1(2), 1

Funciónpublica.gov.co. (2022). Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión. Hacia la gerencia pública 4.0. Bogotá: Función pública Colombia. <https://doi.org/10.21830/19006586.841>

Ley-100-de-1993-Gestor-Normativo (funcionpublica.gov.co)

Matus, C. (1987). Planificación estratégica situacional: un proceso metódico-práctico. Revista Venezolana de Gerencia No 26 (94), 762-783.

Mora, M. (s.f.). La teoría contingencial en la administración. En M. Mora, La teoría contingencial en la administración (págs. 21-31). Cali: Universidad del Valle.

Planificación estratégica y gestión administrativa durante la pandemia por COVID – 19 en una Dirección de Redes Integradas de Salud, 2022 (ucv.edu.pe)

Pont-Vidal, J. (2021). Administración y estado en el contexto post-covid-19: ¿Hacia un nuevo vínculo? Gestión y Análisis de Políticas Públicas No 26 INAP, 33-47.

Proyecto de investigación SGI 3418 titulado "Cambios significativos en la planeación estratégica de prestadores de salud – Empresas sociales del Estado, por contingencias de enfermedades pandémicas – COVID 19 en la provincia centro del departamento de Boyacá"

Ramos, D. (2023). Planificación estratégica y gestión administrativa durante la pandemia por COVID-19 en una Dirección de Redes Integradas de Salud, 2022. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].

Zambrano, A. (2011). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.