



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES
UNIDAD LEÓN**

**TEMA:
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS CLÍNICAS
DE FISIOTERAPIA Y EN LAS ORGANIZACIONES
SANITARIAS. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

**FORMA DE TITULACIÓN:
DIPLOMADO DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE: LICENCIADO EN
FISIOTERAPIA**

**P R E S E N T A:
INGRID JHOANA MARÍN GARCÍA**

TUTOR: MAURICIO RAVELO IZQUIERDO

ASESOR: ANGEL SÁNCHEZ FIGUEROA

LEON, GUANAJUATO

2022





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a la escuela UNAM, por hacerme sentir orgullosa de pertenecer a la casa de estudios más grande y sobresaliente de América latina.

Gracias, a la ENES, unidad León por abrirme las puertas al conocimiento y a las nuevas oportunidades.

Gracias al Gobierno Federal, por su apoyo con los programas de becas Universitarias y PRONABES.

Gracias a nuestra directora, la Dra. Laura S. Acosta Torres.

Gracias a mi tutor, el Dr. Mauricio Ravelo Izquierdo por incitar a realizar este proyecto de investigación.

Gracias a mi asesor, Angel Sánchez Figueroa por guiarme en mi proceso de titulación.

Gracias a mis maestros por sus tantísimos talentos, que me han enriquecido de manera personal y profesional durante mi camino universitario.

Gracias también a mis compañeros y a los amigos que formaron parte de este viaje universitario.

Gracias también a Francisco González Ureño, por ese ser de luz que llegó a mi vida como novio y amigo. Estoy totalmente agradecida por los múltiples momentos de alegría, cariño y por los tantos útiles consejos que necesité durante estos últimos años.

DEDICATORIA

En la vida no siempre se tiene mucho que decir, pero sí que sentir y demostrar...

A Lili, mi mami.

Como una prueba de un solo cachito de todo el amor que siento por ella.

A Lesly.

Mi amiga, mi cómplice y hermana, la persona con el corazón más fiel que conozco. Para la pequeña que pone todo de sí para que siempre estemos bien.

A papá.

El hombre que representa mi arduo camino y despertar, y del cual sigo aprendiendo todos los días.

Y a toda mi familia espiritual que ayudó a terminar y cerrar este ciclo de mi vida que tanto les pedía. Gracias, los amo con toda mi luz.

ÍNDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES	10
1.1 Evolución histórica de la planeación estratégica	10
1.2 Definiciones	11
1.3 Importancia de la planeación estratégica en las instituciones de salud	13
1.3.1 Ventajas en las empresas	14
1.3.2 Desventajas en las empresas.....	14
1.3.3 Fallos en la aplicación de la planeación estratégica en las empresas	14
1. 4 Niveles de la planeación estratégica	15
1.5 Elementos de la planeación	16
1.5.1 Misión	17
1.5.2 Visión	17
1.5.3 Valores.....	18
1.6 Objetivos	20
1.7 Estrategia	22
1.8 Modelo estratégico FODA	24
1.8.1 Factores Internos.....	24
1.8.2 Factores externos	26
1.9 Etapas del proceso de la planeación estratégica	29
CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
2.1 Planteamiento del problema	31
2.2 Justificación	33

2.3 Objetivos	35
2.3.1 General	35
2.3.2 Específicos	35
CAPÍTULO 3 RESULTADOS	37
3.1 Metodología	37
3.2 Resultados	38
3.3 Conclusión	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXOS	52
Cronograma de actividades	52

RESUMEN

En los últimos años del siglo XXI, se han observado cambios de manera frecuente en temas políticos, tecnológicos, socio-culturales y económicos a nivel mundial. Al mismo tiempo y, como consecuencia de los cambios que ha sufrido el ambiente, se han producido impactos negativos sobre las empresas de todos los países, por lo que estas se han visto en la necesidad de actuar frente a estos nuevos retos para mantener una correcta gestión (Ortiz, 2017).

La planeación estratégica es una importante herramienta que nos permite tomar decisiones pertinentes con base en los cambios que van surgiendo en el ambiente interno y externo de una empresa, proyecto o institución (Alvarado, 2012). Dada su importancia y la utilidad que tiene para las instituciones de salud, resulta provechoso conocer del tema para que el profesional sanitario o el fisioterapeuta sepa enfrentar dichos cambios (Enrique et, al., 2017).

Desafortunadamente en las áreas medicas existe falta de información, de investigación en el tema de la planeación estratégica y de su aplicación en las instituciones de salud. Al no tener los conocimientos necesarios se aplica el empirismo como guía de administración en las instituciones de salud y en las clínicas de fisioterapia.

Es por esto que en el presente trabajo se realizó un estudio de carácter exploratorio cualitativo, en el que se recabó información de buscadores digitales (Redalyc, Dialnet, Google académico, Elsevier y PubMed) de los cuales, después de un proceso de selección, se obtuvo un total de cinco artículos que hacen uso de la planeación estratégica en las instituciones sanitarias. A partir del estudio de esta información, se determinó que las instituciones de salud no habían aplicado la planeación estratégica al iniciar sus labores. Por otro lado, no habían sido conscientes de sus ventajas o desventajas competitivas y desconocían los beneficios de implementar la planeación estratégica. Por lo tanto, en todas las instituciones de salud analizadas, se determinó la necesidad de implementar mejoras en sus sistemas internos de gestión que a su vez incluyeran la planeación estratégica. Como conclusión, la planeación estratégica sigue siendo un tema poco tomado en cuenta en las instituciones privadas de salud en México. Además, debería ser un tema que se incorpore dentro de los planes curriculares de los programas educativos de las ciencias de la salud para que coadyuve al crecimiento de los profesionales de la salud en áreas gerenciales e iniciativas de emprendimiento.

INTRODUCCIÓN

Una de las principales dificultades a las que se enfrentan los directivos a la hora de dirigir una empresa es en la toma de decisiones. Las decisiones que se eligen juegan un papel importante en la gestión y en la reputación de la organización, ya que estas marcan su porvenir.

Parece fácil pensar que para administrar una empresa o un negocio solo se requiere ordenar a los subordinados y llevar una adecuada organización; sin embargo, dirigir un negocio es más que solo eso, se necesitan conocimientos administrativos y habilidades estratégicas que mantengan la estabilidad de la empresa a lo largo de su vida.

Para poder elegir el mejor camino para una empresa o institución, es necesario realizar un análisis global del entorno y con ello diagnosticar cual es la situación actual en la que se encuentra la organización, además, para asegurar un adecuado desarrollo y una correcta gestión deben fijarse objetivos a corto, mediano y largo plazo (Malagón et, al., 2016).

La planeación estratégica orienta a las organizaciones, guía el camino que deben seguir de acuerdo a los cambios que van sucediendo en el ambiente en el que vivimos, sacando el mejor provecho de sus bienes y recursos (Basurto, 2016).

La planeación estratégica al ser el elemento clave del ciclo administrativo se vuelve importante durante toda la vida de la empresa. Esta ayuda a abordar las consecuencias futuras de las acciones que elige la empresa, de manera que, parte de su proceso es analizar el entorno interno y externo para guiar la toma de decisiones que favorezcan el alcance de los objetivos de cada organización. (Sánchez, 2017).

Toda empresa o institución pueden utilizar la planeación estratégica, por lo que en el área de la salud no debería ser la excepción de su uso. Se ha observado que en las instituciones sanitarias el incluir la participación de los directivos para la elaboración de la planeación estratégica reduce al mínimo los errores de organización y administración. Asimismo, los directivos o gerentes que toman en cuenta la opinión de sus trabajadores generan mejores resultados (Quintero, 2021). Dentro de los objetivos de las instituciones de salud está el dar respuesta a las necesidades sanitarias de la población, por lo que la participación y el trabajo en equipo del personal que labora allí será importante para el crecimiento de la organización (Bazán, 2015).

A pesar de los beneficios que se obtienen de la planeación estratégica en las instituciones de salud, es posible observar que no se utiliza o se utiliza de manera incorrecta. (Miranda et, al., 2021). Además, el personal directivo no siempre tiene definido el programa de trabajo y en muchas ocasiones busca principalmente el querer escalar puestos sin tener los conocimientos o habilidades administrativas necesarios mas allá de perseguir los intereses generales de la empresa (Bazán, 2015).

Navarro menciona que en México y por lo regular en América Latina, la planeación en el sector salud, han sido poco exitosas, por lo que se cuestiona: “¿Por qué insistir, entonces, en la necesidad de incorporarla a la práctica hospitalaria?” La verdad es que precisamente al ser empresas, las instituciones públicas o privadas del sector salud, no dejan de ser organizaciones que requieran de una ordenada gestión y orientación de procesos administrativos y de la cual, asimismo, necesitan de un adecuado proceso de planeación para llevar a cabo una correcta dirección (2017).

Es por ello que los profesionales de la salud que tienen cargos directivos en hospitales o en centros de fisioterapia, son responsables de cumplir con conocimientos administrativos y sobre todo conocer el uso de la planeación estratégica, ya que parte del crecimiento y del desarrollo de dichas empresas es ir generando resultados en la calidad de sus servicios. Para ello, es importante que en cada institución pública y privada sanitaria se tenga presente el implementar objetivos que busquen siempre el promover y cuidar la salud de cada paciente.

Hay muchas acciones que se realizan rutinariamente, ya sea en el hogar o con los amigos, cuando salimos de compras, en nuestros estudios y en el trabajo, y, sin embargo, pocas veces somos conscientes de su importancia, como sucede con la planificación.

(Planificación en los servicios de salud, 2005).

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES

1.1 Evolución histórica de la planeación estratégica

La palabra estrategia viene del griego strategos: “stratos” que significa ejército y “ago” que significa liderar. Inicialmente el concepto hacía mención a la posición del general en mando de un ejército (Chiavenato y Sapiro, 2016) por lo que anteriormente la definición se refería a “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” siendo aplicable a un contexto militar o político (Muñoz, 2012).

La definición de la planeación estratégica ha evolucionado con el paso del tiempo. Se dice que, durante las épocas antiguas los militares no conocían el concepto pero si de la planeación militar, definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades (Basurto, 2016).

Se cuenta que, en la antigüedad, la planificación estratégica ya se utilizaba en tiempos de Moisés, quién dirigía al pueblo de Israel por el desierto. En Grecia, el concepto de planeación estratégica se empleó gracias a Sócrates, el cual comparaba la actividad de un empresario con las de un general militar. Mencionaba que quienes ejecutaran alguna actividad debían tener un plan para lograr los objetivos empleando sus recursos adecuadamente (Basurto, 2016). Posteriormente, en el siglo IV a. C., aparece Sun Tzun, conocido como uno de los estrategas precursores más antiguos, este sin conocer el termino, influyó en el pensamiento militar aplicando la estrategia ofensiva contra sus oponentes (Fajardo, 2018).

Como podemos ver a través del tiempo, el pensamiento estratégico ha estado presente en distintas épocas de la historia. Sin embargo, fue hasta finales de la segunda guerra mundial que las empresas empezaron a observar que el entorno era incierto e inestable y que no podía ser controlado, por lo que surgió la necesidad de actuar ante las circunstancias del ambiente utilizando la planeación estratégica (Fajardo, 2018).

A principios del siglo XX, Taylor y Fayol buscaron reemplazar el empirismo que existía en el manejo de las empresas por un método más científico. Taylor fue quién diseñó los 4 principios de la administración y Fayol quién “desarrolló el concepto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” y el cual es conocido como el padre de la administración

moderna (Ortiz, 2017). Por su parte, Von Neuman y Morgenstern fueron los primeros en relacionar el concepto de estrategia con negocios en la obra “La teoría del juego” (Sánchez, 2017).

En el año 1954, aparece Peter Drucker como pionero académico de la planeación moderna, quién resumía la estratégica de la organización en dos preguntas: “¿qué es nuestro negocio?, y ¿qué debería ser?” (Fajardo, 2018). En la década de los 60' se comenzó a emplear el término "planeación a largo plazo" y fue también cuando surgió la metodología de análisis organizacional denominada FODA, actualmente muy conocida y utilizada (y que se desarrollará en profundidad más adelante en este trabajo). Otro autor importante que surge en esta misma década fue Igor Ansoff, con su obra “Corporate Strategy”, quien, gracias a los principios que describió, influyó de manera positiva en las organizaciones que optaron por aplicarlos (Fajardo, 2018). Pese a las grandes figuras representativas de la administración en el siglo XX, muchos autores coinciden que la planeación estratégica surgió de manera formal en la década de los 70's.

Es evidente que al ir analizando el pasado y las definiciones históricas de la planeación estratégica, se observa como ha ido evolucionando en su aplicación (Muñoz, 2012). Inclusive partiendo que desde un inicio estuvo enfocado en el área militar para posteriormente llegar a aplicarse en cuestiones económicas, sin embargo, actualmente se ha ido desarrollado más en otros sectores de negocio, por lo que resultan relevantes hasta hoy en día, todas aquellas aportaciones e influencias del pensamiento estratégico que aparecieron a lo largo del tiempo, ya que siguen siendo elementos que continúan vigentes en los diversos modelos de gestión de la planificación empresarial (Clímaco, 2012).

1.2 Definiciones

El profesor Alfred Chandler definió la planeación estratégica como “La determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (MINSALUD, 2016). Por su parte Idalberto Chiavenato enuncia que la planeación estratégica es “el Proceso de establecimiento de objetivos y la decisión de cómo alcanzarlos” (Alvarado, 2012). A su vez, Koontz, O'Donnell y Heihrich se refieren a ella como: “decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo se debe hacer y quién lo debe hacer” (Alvarado, 2012). Mientras que Thompson la define como “una forma

participativa de tratar un conjunto de problemas relacionados, con el fin de realizar una acción apropiada para que la probabilidad de que suceda en el futuro sea alta” (Muñoz, 2012).

La planeación es una herramienta que ayuda a elegir las mejores decisiones e identifica aquellas que puedan alcanzar los objetivos institucionales con el fin de lograr el futuro deseado. El proceso inicia con un análisis de la situación actual de la institución y del ambiente externo, se recolecta la información, se diagnostica dicha información y con ello se determina que opción se acerca más a los resultados que se quieren lograr (Muñoz, 2012).

Rodriguez y Peiró mencionan que la planeación estratégica tiene como aspecto importante la “vocación transformacional” ya que esta puede identificar cualidades dentro de la empresa y fuera de estas sus oportunidades, proyecta la imagen de como quiere verse y además, determina el camino cambiando su presente hasta convertirse en lo que busca a futuro (2012).

Para llevar a cabo la planeación estratégica, es indispensable mantener un proceso estructurado, ordenado y sistematizado (Basurto, 2016). El área que la formula es la gerencial, en esta área se evalúa la situación de la empresa, se establecen los propósitos institucionales: que son la misión, la visión y los valores (que posteriormente se analizarán en el trabajo), estos son importantes porque son la base de la filosofía organizacional las cuales definen las prácticas empresariales (Marca, 2011).

Por lo tanto, la planeación estratégica es la herramienta clave para que se de el funcionamiento del ciclo administrativo. La planeación realiza una continua evaluación de la compañía, por lo que tiene como ventaja que mantiene una constante retroalimentación, lo cual es más fácil identificar cuando algo no anda bien permitiendo corregir errores. Otro aspecto importante por mencionar es que la planeación saca el mejor provecho de los bienes con los que dispone, logrando de este modo tener una empresa eficiente (Basurto, 2016).

En pocas palabras la planeación estratégica tendría que poder identificar las características propias de la empresa y del entorno externo; prever el futuro creando planes de acción a largo plazo, ayudando a adaptarse a los cambios que suceden en el ambiente, con el fin de lograr mantenerla como competencia por muchos años (Valenzuela, 2016).

1.3 Importancia de la planeación estratégica en las instituciones de salud

Los constantes cambios que sufre el ambiente social, económico, político y tecnológico, afecta de manera directa la forma en como funcionan las empresas y no es la excepción en los hospitales. La planeación toma importancia en el área de la salud, ya que esta provee implementar acciones frente a los riesgos que podría mantenerla o hacerla desaparecer en el mercado. A esta problemática aumenta aún más cuando la institución sanitaria no cuenta con los recursos económicos suficientes (Fajardo, 2018).

A pesar de que la planeación estratégica es una forma de prever acontecimientos, no siempre se le toma en cuenta. Por ejemplo, en el sistema de salud, para algunas empresas, la planeación pasa a ser realizada por el área de administración en lugar de desempeñarse en el cargo de la dirección (Fajardo, 2018). De esta manera se puede observar que aún no se le ha dado el valor que tiene para las empresas de salud.

Actualmente son diferentes los modelos de planeación estratégica que es posible utilizar en los hospitales que evitan contratiempos; sin embargo, a pesar de su importancia existen pocas instituciones hospitalarias que realizan una combinación de ellos para maximizar su utilidad (Fajardo, 2018). La mayoría de las veces, en el área de la salud el enfoque estratégico se centra más en los factores de riesgo y a los problemas de salud, dejando atrás la parte de la coordinación interna de la empresa (Malagón et, al., 2016).

Por lo que resulta necesario contar con un líder que tenga una visión estratégica y que cuente con las habilidades para administrar una organización. Prever los cambios y estructurar acciones con base en planes sólidos son algunas de las características que los hospitales o empresas de fisioterapia deben buscar tener y ser conscientes del impacto ya sea positivo o negativo que genera cada decisión que se toma (Fajardo, 2018). A continuación, se enlistan los puntos propuestos por Miranda, Corratgé y Soler, los cuales ejemplifican la importancia de la implementación de la planeación estratégica en las organizaciones sanitarias (2021):

- ✓ “Incrementa las posibilidades de éxito de las organizaciones en situaciones de incertidumbre”
- ✓ “Permite la adaptación de las instituciones ante circunstancias cambiantes sin perder de vista los objetivos de largo plazo”

- ✓ “Facilita la prospección y la toma de decisiones oportunas”
- ✓ “Simplifica el proceso de priorización y asignación de recursos”
- ✓ “Contribuye a la gestión pública efectiva y transparente a través del monitoreo de gestión y resultados”

1.3.1 Ventajas en las empresas

Dentro de las ventajas que tiene la planeación estratégica en las compañías es que esta facilita el análisis de las oportunidades y amenazas dentro y fuera del entorno ambiental. Al proyectar a la empresa a futuro crea planes de acción con el fin de cumplir los objetivos y buscar los resultados esperados. La elaboración de la planeación estratégica en las organizaciones de salud ayuda a facilitar el orden de las tareas, promueve la participación de los empleados dentro de la compañías sanitarias y además, su implementación crea una imagen profesional dentro del mercado de competencia (Rodríguez y Peiró, 2012).

1.3.2 Desventajas en las empresas

Por otro lado, dentro de las desventajas encontramos que su camino puede verse modificado tantas veces posibles por los tantos cambios que sufre el ambiente por lo que puede llegar a ser tedioso su procedimiento. Otra desventaja es la falta de acuerdo entre los colaboradores de la información que proveen para tomar las decisiones, un ejemplo sería: las diferencias entre los trabajadores no antes solucionadas, generando conflictos dentro de la empresa, además, de que ralentiza el proceso de planeación. En cuanto a la inversión de tiempo, esta suele ser larga. Otra desventaja es que a pesar de tener un buen plan, la planeación puede fracasar; sin embargo, identificar los factores de riesgo de fracaso minimizan las posibilidades de que se presente (Rodríguez y Peiró, 2012).

1.3.3 Fallos en la aplicación de la planeación estratégica en las empresas

Los fallos que más se presentan son los que conducen a las empresas a generar errores durante su proceso de planeación y como consecuencia las llevan al fracaso. Entre los más reportados por Rodríguez y Peiró son: que no se toman en cuenta realmente los principales problemas que presenta la empresa. Otro de ellos es cuando se realiza un plan estratégico y no se consideran los bienes con que cuenta la empresa por lo que puede llevar a resultados no

esperados generando frustración (2012). El fallo más común es: “ agotar el esfuerzo” y concentrar toda la atención en la etapa planificadora sin llevarla a cabo. Un ejemplo de lo anterior es “que se interrumpa su ejecución por la llegada de un nuevo equipo de dirección o un jefe que desea iniciar de nuevo todo el procedimiento” (Rodríguez y Peiró, 2012).

1. 4 Niveles de la planeación estratégica

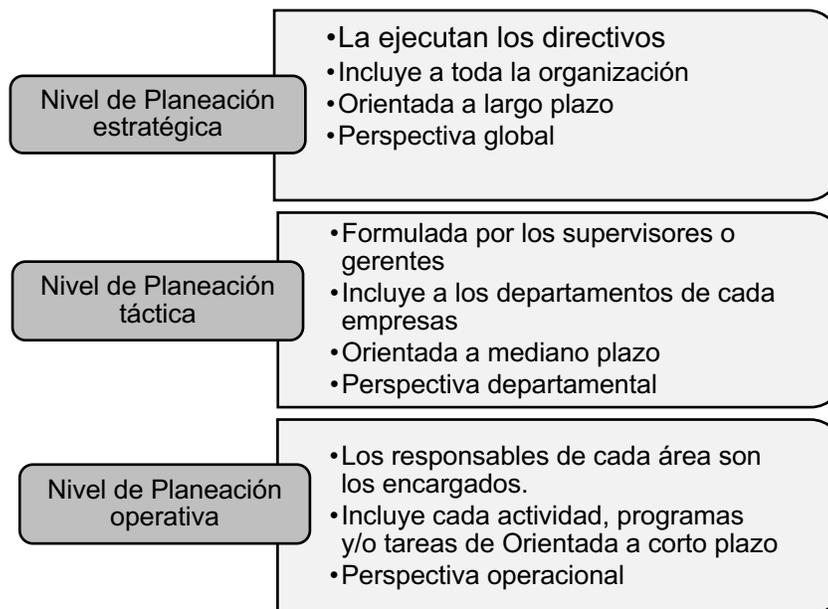
La planeación estratégica se divide en tres niveles jerárquicos, que son: el estratégico, el táctico y el operacional. Estos niveles están orientados a mejorar la gestión mediante la comunicación y el intercambio de información entre directivos y empleados, tratando diferentes cuestiones del mismo problema. En cada nivel organizacional, existen una relación basada en dos aspectos: el tiempo (largo, mediano y corto plazo) y en los objetivos (que son los propósitos de las compañías). La asignación de actividades en cada nivel ayuda en la forma de coordinar al personal, de administrar los recursos y a delimitar las tareas de los trabajadores, facilitando las responsabilidades. Como resultado, los niveles de la planeación estratégica ayudan a integrar a todas las áreas de la empresa, aumentando su operatividad (Bernal, 2018). A continuación se enlistan los tres niveles de la planeación estratégica descritos por dos autores, Valenzuela (2016) y Palacios (2016):

- a) Nivel de planeación estratégico: Es el nivel quién implementa la planeación estratégica son los presidentes o directivos y es el nivel más alto de jerarquías. Representa la base para los siguientes dos planes, el táctico y el operacional, al mismo tiempo necesita de la información de estos dos niveles para que este plan se pueda cumplir. En este nivel los planes se programan a actividades que abarquen a toda la empresa y se espera que se lleven a cabo a largo plazo.
- b) Nivel de planeación táctico: Los gerentes son los encargados de tomar decisiones y crear planes en este nivel. Representan a los departamentos de las empresas. Al ser un nivel intermedio reciben y mandan información al nivel de planeación estratégico y operacional. Determina planes más específicos y es inferior al nivel estratégico, busca que se ejecuten en un mediano plazo.
- c) Nivel de planeación operacional: Este nivel la planeación está a cargo de los supervisores de cada área. Su función es verificar el cumplimiento y desarrollo de las

actividades que son más detalladas y realizadas por lo regular por el capital humano. Representa el nivel más bajo de planeación, sin embargo, su importancia radica que al crear planes a corto plazo se obtiene resultados rápidos, los cuales son sustanciales para ir logrando los planes tácticos y a su vez los estratégicos.

Los niveles de planeación estratégica sirven básicamente para organizar las tareas que la empresa debe ir ejecutando para conseguir sus objetivos. En la figura 1, se muestran los niveles de planeación estratégica. En este esquema se resume lo que abarca cada nivel y pretende ser una guía para comprender quien la realiza y la relación en cuanto al tiempo que debe cumplirse.

Figura 1



Nota. Adaptado de *Administración y mejora continua en enfermería* (p.123), por Alvarado A., 2012, McGraw-Hill.

1.5 Elementos de la planeación

Para que una planeación se lleve a cabo es importante tener presente algunos elementos que son los puntos de partida y las directrices en una empresa, son la base de cada empresa tanto al momento de su creación como cuando se requiere reestructurarla. Permite conocer las características que las distinguen de las otras empresas. Son tan importantes que para crear

un plan bien estructurado, se requiere tener en claro como se define a la institución sanitaria en cada uno de los siguientes elementos:

1.5.1 Misión

La misión es la razón de ser del hospital, expresa la identidad y responde el porqué existe. Define que quiere hacer, que función cumple en su entorno y hacia quienes se oferta el servicio (Fajardo, 2018). La misión describe el propósito de la empresa en tiempo presente y los directivos son los encargados de formularla, mientras que los integrantes de cada departamento que son los gerentes y los encargados de cada área participan para su elaboración (Malagón et, al., 2016).

Se recomienda que durante su redacción la misión sea corta, concreta y clara, debe evitar confuciones entre los trabajadores al momento de su difusión y del mismo modo debe permitir recordarla. También se puede comunicar a los pacientes dando mayor formalidad en su imagen (Rodríguez y Peiró, 2012). Ejemplo de una declaración completa de misión que describe Fajardo, tomando en cuenta los puntos anteriormente mencionados (2018):

“Ofrecer la mejor atención oftalmológica clínico-quirúrgica en la población del estado de Tlaxcala”. En el ejemplo anterior la declaración de la misión es completa, ya que describe lo que se quiere hacer con el verbo “ofrecer” y lo explica al mencionar que es dar un servicio de “atención oftamológica”, atiende a las necesidades de los pacientes con problemas oculares que es la función que cumple en el sistema social y especifica que servicio que oferta va dirigida hacia la población del estado de Tlaxcala.

1.5.2 Visión

A diferencia de la misión, la visión debe leerse en tiempo futuro. Define lo que quiere lograr ser el hospital en su porvenir, debe provocar inspiración y al mismo tiempo motivar a quién la lea, (pero sobre todo a los trabajadores) que se puede lograr. Sirve de orientación hacia lo que pretende convertirse el hospital a largo plazo. La visión responde a la pregunta de: “¿qué quiere llegar a ser?” (Fajardo, 2018). Fajardo menciona lo útil que es la visión para una institución de salud, ya que esta promueve en los integrantes sanitarios la identidad de pertenencia, mejora la organización dentro de la institución y el compromiso con el hospital (2018).

Al igual que la misión, esta hecha por los altos mandos (directivos) e incluye la participación de los colaboradores, subdirectores y encargados de cada departamento para su elección (Malagón et, al., 2016). Su redacción también tiene que ser transparente, concreta y corta para que al momento de leerse sea fácil de visualizarla a futuro (Rodríguez y Peiró, 2012). Durante su redacción debe contestar a las siguientes preguntas (Alvarado, 2012): “¿Qué y cómo queremos ser?”, “¿Hacia dónde se debe dirigir?” y “¿Qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar?”. Ejemplo de visión con relación al ejemplo de misión anterior (Fajardo, 2018):

“Ser la mejor institución certificada de atención oftalmológica clínico-quirúrgica, de enseñanzas e investigación en América Latina”. En este ejemplo a diferencia de la misión, describe que lo que quiere ser y lograr a futuro que es: “Ser la mejor institución”, ¿En qué?: “en atención oftalmológica clínico-quirúrgica, de enseñanza e investigación” y ¿cómo?: estando “certificada”. Además, no pierde conexión con la razón de ser de la empresa (que es ofrecer atención oftalmológica clínico-quirúrgica) y por último, podemos deducir que es la visión porque busca en un futuro dirigir su atención de manera internacional al expresar que quiere ser la mejor no solo en el estado de Tlaxcala (como especificaba en la misión) sino en “América Latina”.

1.5.3 Valores

Los valores son los principios esenciales que rigen a una organización. Estos valores que consideramos guías o principios a prueba del tiempo, no requieren de una justificación externa; ellos tienen un valor intrínseco y de gran importancia para aquellos que están dentro de la organización. Son virtudes manifestadas en el comportamiento social y de negocios. Para seleccionar los valores es importante tomar en cuenta los siguientes puntos (Ruiz y Hurtado, 2011):

- ✓ Hacer una lista de las cosas que son importantes para la empresa. Debe ser una lista exhaustiva, por ejemplo: “la ética”, “ser puntuales”, “no robar”, etc.
- ✓ Debe responder a la pregunta “¿qué hábitos buenos hacen falta en esta empresa?”. Por ejemplo, si es importante la calidad, los hábitos buenos que me llevan a alcanzarla pueden ser “diligencia”, que es el esfuerzo enfocado al logro de una meta.

- ✓ Ordenar los elementos según las prioridades, ¿qué es primero en la empresa, no robar o ser puntuales? No es posible que sean importantes tanto la puntualidad como la libertad de horarios.

A continuación, se describen los valores como ejemplos que destacan al hospital Centro Médico ABC, es importante mencionar que no se consideran los valores en relación a la misión y visión de la clínica de oftalmología, porque en el texto el autor los omite; sin embargo, se observa que estos valores tienen relación con otros hospitales (Fajardo, 2018):

- “Calidez: Brindamos un trato sensible y considerado a nuestros pacientes”.
- “Unión: Colaboramos unos con otros para maximizar el valor de nuestra contribución a nuestros clientes”.
- “Integridad: Actuamos guiados por principios éticos en todo momento”.
- “Disciplina: Definimos el rumbo de nuestros logros con apego al cumplimiento de las normas y políticas vigentes”.
- “Actitud de servicio: nos conduce una vocación de servicio por ayudar a nuestros clientes”.
- “Responsabilidad: Enfrentamos desafíos de nuestra labor con un espíritu de calidad y mejora continua”.

En este ejemplo, de valores del hospital, se puede observar que los pacientes son prioridad para el hospital, al ser los dos primeros que remarcan su interés por el trato y la atención que se les brinda. Además, menciona valores que también deben considerarse en los hospitales, como el de tomar en cuenta el trabajo en equipo, la importancia del apego al reglamento y de la actitud de mejora continua.

1.6 Objetivos

Los objetivos son lineamientos o guías establecidos con el fin de alcanzar una meta, es lo que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción (Muñoz, 2012). Representan los resultados que la empresa desea lograr a futuro de acuerdo al tiempo estipulado. Los objetivos tienen la característica que se determinan cuantitativamente y que a su vez dan pautas hacia donde se dirigen los recursos de la empresa (Münch y García, 2019).

1.6.1 Características de los objetivos

Idealmente cada objetivo debería reunir una serie de atributos que pueden ser resumidos en el acrónimo SMART (por sus siglas en inglés specific, measurable, attainable, relevant, time). A continuación, la definición de cada una de estas características mencionadas por la Organización Mundial de la salud (2015):

- ✓ Específico (Specific): Esta característica describe de manera detallada lo que se quiere lograr, esta “claramente centrado en un resultado concreto”. Esta característica hace referencia a tener definido lo que se pretende lograr. Ayudando principalmente a enfocar el camino hacia una meta.
- ✓ Medible (Measurable): en esta característica el objetivo debe poder ser cuantificable. También ayuda a evaluar los resultados, y si es el caso, poder tener la opción de modificarse si no se están cumpliendo con este objetivo. Por lo que en este punto podemos saber que tanto avance se esta obteniendo para la organización.
- ✓ Alcanzable (Attainable): es importante que el objetivo si se puede lograr, por lo que tiene que ser realista. En este punto, se toman en cuenta los recursos (como materiales, personal, equipos, el capital económico, etc.) que tiene la empresa para poder cumplir el objetivo.
- ✓ Pertinente (Relevant): se refiere a que el objetivo se tiene que adecuar a las metas de la empresa y a su vez ser oportuno en relación al proyecto empresarial. Asimismo, debe ser indicado, coincidir con lo que sucede en el momento y estar relacionado con las necesidades del entorno. Además, de poder ser aplicable en el tiempo correcto.

- ✓ Temporalidad: (Time): Este punto hace referencia a que se establezca un plazo para ejecutarse, ya que al establecer límites en cuanto al tiempo de cumplimiento nos acerca a las metas, ayudando a mejorar la gestión durante el tiempo que se pretende que se logre el objetivo y a su vez mejora la organización de las actividades.

1.6.2 Clasificación de los objetivos

Los objetivos tienen cierta duración para ser cumplidos. Estos tienen relación con los niveles de planeación. Se desarrollan y se cumplen en un tiempo específico, según en el nivel en que se encuentren. Para que un objetivo a largo plazo se efectúe es necesario ir estableciendo e ir cumpliendo objetivos a mediano y corto plazo en cada departamento y área. Todos los objetivos están enfocados a cumplir el objetivo principal de la empresa. Estos pueden clasificarse según el periodo en que abarquen (Alvarado, 2012; Palacio, 2016):

- ✓ Largo plazo: son aquellos que tienen una duración mayor a tres años. Estos objetivos los desarrollan los directivos y alta gerencia, por tanto se formulan en el nivel de planeación estratégico. Este objetivo es el que representa la dirección de crecimiento de la empresa y para que se pueda lograr, requiere del cumplimiento de los objetivos a mediano y corto plazo.
- ✓ Mediano plazo: está enfocado a cumplirse en un periodo de uno a tres años y se diseñan en el nivel de planeación táctica, los responsables de verificar que se cumplan son los gerentes de departamentos. Los objetivos a este nivel se caracterizan por ser restauradores, mejorando el funcionamiento algunos ejemplos que cita el autor palacios: “mejorar la eficacia, la eficiencia y la productividad”, “reducir costos y los desperdicios” “mejorar las condiciones ambientales” (2016).
- ✓ Corto plazo: se elaboran para ser alcanzados en un tiempo menor a un año y se efectúan en el nivel de planeación operacional. Relacionados con responsabilidades, recurrentes, al cumplirse en un tiempo corto, buscan solucionar problemas inmediatos que amenazan la supervivencia de la organización.

Los objetivos no siempre se cumplen en el tiempo estimado ni en el nivel de planeación donde se elaboran; sin embargo, es importante establecer tiempos, que permitan ser cuantificados y de esta manera se lleva un orden en la elaboración, desarrollo y al mismo tiempo en la verificación de su cumplimiento (Muñoz, 2012).

En algunas empresas la misión y la visión suelen ser declaraciones que se describen y se dan a conocer para el público o para los mismos trabajadores, sin embargo; en el caso de los objetivos, estos suelen ser reservados por la importancia que representan para las organizaciones. A pesar de ello, se encontró como ejemplo, un objetivo en una clínica enfocada al cuidado del oído y la audición, que reúne todas las características SMART y que menciona el tiempo en que tiene que ser cumplido (Organización Mundial de la Salud, 2015):

“Proporcionar, en cada distrito, a 100 trabajadores sanitarios capacitación en materia de cuidado del oído y la audición, de aquí al mes de diciembre del 20xx”. Este objetivo es específico ya que describe lo que se quiere realizar. Es medible en cuanto a la cantidad de trabajadores sanitarios que recibirán la capacitación. Alcanzable porque se le puede dar la capacitación a dichos trabajadores en el tiempo estipulado. Es pertinente tomando en cuenta que considera los recursos con los que cuenta y finalmente tiene proporcionado un tiempo en el que debe lograrse por lo que cuenta con la característica de temporalidad. Ahora bien, en cuanto a su clasificación, suponiendo que nos encontramos en el mes de enero 2022 y el objetivo debe cumplirse en diciembre 2022, con la fecha podemos asegurar que estamos hablando de un objetivo a corto plazo.

En las organizaciones, no existe un número concreto de objetivos o de actividades que se tengan que tener, todo dependerá de la complejidad de la estrategia y de los resultados que se vayan logrando. Por otra parte, si es importante verificar que cada uno de los objetivos reúna los atributos SMART (Dávalos, 2017).

1.7 Estrategia

Las estrategias es la secuencia de actividades que se siguen para poder conseguir los objetivos. Son el medio para lograr lo que se propone la empresa en el futuro, se dice que cuando una organización tiene tiempo en el mercado y ha mantenido el mismo comportamiento es porque detrás de sus elecciones ha tenido buenas estrategias (Rodríguez y Peiró, 2012).

Para poder definir las debemos tener en claro cuales son elementos de la planeación (misión, la visión, valores) y los objetivos del hospital (Fajardo, 2018), sin olvidar que los recursos con los que dispone la empresa también deben ser considerados para que se puedan llevar a cabo (Münch y García, 2019).

Valenzuela sugiere que para que las estrategias que se propongan sean viables y conduzcan a un plan sólido, el planeador debe realizar una serie de preguntas las cuales nos ayudan a identificar las necesidades de la organización, sus capacidades y recursos: “¿Qué va a pasar?”, “¿Hacia dónde queremos ir?”, “¿Dónde queremos estar?” y “¿Qué podemos hacer?” (2016).

Existe gran responsabilidades por parte de los directivos de las compañías a la hora de seleccionar las estrategias. Para elegir las mejores, es conveniente tener una amplia gama de alternativas o de cursos de acción para actuar frente a los múltiples imprevistos. Para poder formularla y llevar a cabo la elección de estrategias Münch y García recomiendan a continuación seguir los 3 siguientes pasos (2019):

1. **Determinación de los recursos de acción:** Consiste en recabar y obtener el mayor número de alternativas las cuales puedan cumplir los objetivos. Esto con el fin de poder ampliar la visión y de agotar todas las rutas que puedan cumplir los objetivos. Además, concentrar el mayor número de ellas reduce el porcentaje de que se pueda pasar por alto alguna de ellas.
2. **Evaluación:** Una vez recabada la información, todas las posibles alternativas se deben filtrar y se continúa con analizar cada uno de ellas para delimitar las opciones. Todas deben poder aportar ventajas, de lo contrario las que tengan mayores desventajas deben ser descartadas, ya que dificultarían lograr los objetivos.
3. **Selección de alternativas:** una vez evaluadas todas las alternativas, se elige la o las de mayor ventaja. Para ello es importante haber comparado cada una de ellas y haber elegido la mejor opción, se considera aquella que obtengan la mayor posibilidad de acercarse a las metas empresariales.

1.8 Modelo estratégico FODA

Los modelos estratégicos son planes que utilizan las empresas para mejorar las operaciones y cumplir con los objetivos. El modelo de planeación estratégica tipo FODA es una herramienta que permite obtener un panorama de la situación actual de un grupo, empresa u organización. Además, mediante la aplicación de su análisis es posible obtener un diagnóstico preciso que, en función de ello, permita tomar decisiones que vayan acorde con los objetivos y las políticas de la empresa (Ruiz y Hurtado, 2011). El modelo FODA, fue desarrollado por el Estadounidense Albert Humphrey, quién fue consultor especializado en la organización y la gestión de empresas (Codina, 2011). El FODA obtiene su nombre de las siglas en las que se centra su análisis para conocer y evaluar las condiciones operacionales reales de una organización: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Ramirez, 2017).

El FODA es un modelo estratégico muy versátil y se puede utilizar en distintos tipos de empresas incluidas las organizaciones de salud. Para formularla, los administradores deben tomar en cuenta el entorno para visualizar imágenes a futuro que orienten el desempeño de la empresa y con ello facilitar el conocimiento de sus elementos, tratando de encontrar soluciones que ayuden en el desempeño organizacional (Ramirez, 2017). “Los factores que se analizan al realizar un análisis FODA, se pueden clasificar en internos y externos”.

El análisis de la situación que experimenta cada organización podría ayudar a identificar las deficiencias y problemas que se generan dentro de la gestión empresarial del sector salud. Con lo cual esta información será de gran utilidad para determinar las prioridades de acción que cada una deba elegir (Organización Mundial de la Salud, 2015).

1.8.1 Factores Internos

Los factores internos corresponden a los aspectos de estructura y organización propios de la empresa, por lo que pueden ser modificables. Estos factores toman en cuenta “la disponibilidad de recursos, de capital, personal, activos, calidad de productos, estructura interna y de mercado” (Dueñas et, al., 2019). Los dos factores internos son las fortalezas y las debilidades.

1.8.1.1 Fortalezas

Son atributos beneficiosos que le permiten a la empresa mantenerse en un alto nivel de competencia. Representa aquellos elementos controlables y que están a favor de la empresa generando ventajas. Forman parte del crecimiento de la empresa y contribuyen a mejorar el desempeño. Las fortalezas pueden representarse en diversos factores como: en las finanzas, las habilidades y capacidades de los trabajadores, en el servicio o calidad en el producto, infraestructura o en que la imagen sea distinguida (Malagón et, al., 2016). A continuación se seleccionan algunas de las fortalezas que Ruiz y Hurtado ejemplifican en el análisis FODA en el cuerpo médico del ABC (2011):

- “Su historia y su tradición”
- “Comités estructurados”
- “Cuenta con un sistema de evaluación del desempeño médico y ético”
- “Desarrolla actividades de enseñanza, asistencia e investigación coordinadas por un departamento de enseñanza e investigación”
- “Cuerpo Médico multidisciplinario”
- “Liderazgo médico reconocido a nivel nacional”

1.8.1.2 Debilidades

Una debilidad es alguna carencia que pueda presentar la compañía o algún aspecto en el que presente un bajo desempeño; es una condición que la pone en desventaja frente a la competencia. Las debilidades hacen referencia a situaciones que limitan o impiden el desarrollo de los objetivos volviéndolas un obstáculo en su crecimiento. Algunos factores negativos que se pudiesemos encontrar vulnerables dentro de las empresas podrían ser: las deficiencias en habilidades de capital intelectual, en la calidad de sus productos y sesrvicios, en la carencia de personal, que exista deficiencia de bienes y recursos económicos, deficiencias en tecnología y mala organización (Dávalos, 2017). Siguiendo con el ejemplo de Ruiz y Hurtado, aquí unos ejemplos de sus deficiencias (2011):

- “Faltas al Código de Ética”
- “Falta de comunicación entre el Cuerpo Médico con la Dirección del Cuerpo Médico y la Dirección General”

- “Falta de trabajo en equipo”
- “Diversidad e inequidad en el tabulador de honorarios profesionales”
- “Inequidad en la aplicación de sanciones”
- “Ignorancia sobre los aspectos médico-legales para prevenir y disminuir los riesgos en caso de ser objeto de una demanda relacionada con su práctica médica”

1.8.2 Factores externos

Los factores externos involucran todos los aspectos fuera de la empresa, es el llamado análisis ambiental. Los factores externos son aquellos ajenos a la estructura y organización de la empresa y estos pueden afectar de manera positiva o negativa a la empresa (Malagón et, al., 2016). Los factores que abarcan las variables externas representa el escenario dónde más suceso se generan y donde más influyen sobre las empresas de todo el mundo (Palacios, 2016). Para comprender de que manera estas variables puedan ser ventajas o desventajas se divide en:

1.8.2.1 Oportunidades

Son los factores que resultan positivos y de los cuales obtienen ventajas del entorno. Marcan aspectos a favor durante algún cambio o tendencia por lo que pueden ayudar a lograr objetivos al ser detectados. Estos cambios suceden en el ambiente político, tecnológico, socio-cultural y económico. Algunas de las preguntas que se pueden realizar para encontrar oportunidades del entorno son: “¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?”, “¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?”, “¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?”, “¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?”, “¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?” (Castillo y Banguera, 2018). A continuación algunos ejemplos de oportunidades mencionados en una clínica de fisioterapia (Montaño, 2022):

- “En el mercado se ofrecen nuevos equipos cada vez más avanzados”
- “Existen canales de comunicación y métodos de promoción de fácil gestión y que representan poca o nula inversión financiera”

- “Los servicios públicos de fisioterapia generalmente son deficientes y las organizaciones privadas de esta especialidad ofrecen precios elevados”
- “Existen organizaciones que tienen interés en formar alianzas con fundaciones para promover su responsabilidad social”
- “Existe crecimiento en la demanda de servicios de fisioterapia y rehabilitación física”

1.8.2.2 Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas a las organizaciones que pueden atentar contra estas y comprometer de forma importante su operación y por lo tanto la consecución de sus objetivos. Del mismo modo que las fortalezas se presentan de manera inesperada en el ambiente. Las amenazas ponen en una situación de riesgo a la empresa al no poder tener influencia sobre estas variables de cambio y también se presentan en ambientes tecnológicos, económicos, socio-culturales etc. (Ruiz y Hurtado, 2011). Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son: “¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?”, “¿Qué están haciendo los competidores?”, “¿Se tienen problemas de recursos de capital?”, “¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?” (Castillo y Banguera, 2018). Asimismo, ejemplo de amenazas del cuerpo médico ABC (Ruiz y Hurtado, 2011):

- “Falta de acuerdos con terceros pagadores y actitud de las aseguradoras”
- “Mayor competencia en medicina privada”
- “Reformas en el sistema de salud”
- “Mayores costos para actualización en tecnología”
- “Crisis económica generalizada”

En la siguiente tabla, se toma como ejemplo el análisis FODA que realizan en una clínica de fisioterapia y terapia ocupacional en el municipio de San Salvador. Para ello, primero se divide el documento en un cuadrante. En el cuadrante de la parte superior de izquierda a derecha, se describen aquellas que son ventajas para la empresa (fortalezas y oportunidades) y los cuadrantes inferiores describen las desventajas que presenta la clínica (debilidades y amenazas).

Tabla 1.

Ejemplo de un análisis FODA en una clínica de fisioterapia y terapia ocupacional.

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Reconocimiento como centro de fisioterapia deportiva con tecnología de punta para mejores tratamientos.</p> <p>Buenas y sanas alianzas estratégicas con empresas y clubes deportivos.</p>	<p>Expansión en el rubro de Fisioterapia Deportiva</p> <p>Ampliar portafolio de productos de la marca BSN para rehabilitación deportiva</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de estructura organizativa que facilite el funcionamiento de la clínica.</p> <p>Falta de Recurso humano para dar cobertura a todas las actividades internas y externas de la clínica.</p> <p>Falta de planes de mercadeo para publicitar los servicios.</p>	<p>Que los pacientes atletas no estén informados sobre la necesidad del servicio de fisioterapia deportiva.</p> <p>Dependencia de las compras de Gobierno</p> <p>Competencia con clínicas de fisioterapia y ortopedia con tecnología similar.</p>

Tabla 1. Ejemplo análisis FODA. Fuente: Dueñas, et, al., 2019. Plan estratégico que contribuya al crecimiento de las microempresas que prestan servicios de fisioterapia y terapia ocupacional en el municipio de san salvador. Caso ilustrativo.

1.9 Etapas del proceso de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica cuenta con tres grandes etapas: la formulación, implementación y evaluación de estrategias (García et al., 2017). Estas etapas representan el orden y el proceso de dirección que sigue la planeación, prácticamente describe como debe iniciar, en que etapa debe poner en marcha su ejecución hasta la última en que evalúa todo lo que se llevó a cabo durante su trascurso (Valenzuela, 2016), a continuación una descripción de cada una de ellas:

- ✓ La formulación es la primera etapa, en esta se estructura y se implementan los elementos de la organización, es decir, define las características de la empresa, se determina la razón de la empresa e identifica hacia donde se quiere ir o donde se quiere estar en un futuro. Los objetivos y las estrategias también se determinan en esta etapa. Además, en esta se reconocen las fortalezas y debilidades de su entorno interno y en su entorno externo, se identifican las oportunidades y amenazas. Una de las herramientas más utilizadas para identificar las características de cada entorno es el análisis FODA, que como ya hemos visto, su uso es necesario para saber en que situación se encuentra la empresa frente a su competencia (Valenzuela, 2016).
- ✓ Por su parte la implementación, que es la segunda etapa, es básicamente la puesta en marcha del plan estratégico, cubre las actividades para el logro de los objetivos. Para que esta se pueda dar, es necesario que la etapa de formulación esté bien planteada y que la empresa presente una estructura eficaz de lo contrario difícilmente se podrá llevar a cabo (Valenzuela, 2016).
- ✓ La etapa final, es decir la evaluación de estrategias, es más como una valoración de como funcionó la planeación estratégica desde su formulación y su ejecución. Esta etapa determina si se logró obtener o no los resultados esperados (Valenzuela, 2016), en pocas palabras mide los resultados de la planeación estratégica y toma medidas correctivas para los siguientes planes y gestiones organizacionales (Ruiz y Hurtado, 2011).

Sí no sabes hacia donde se dirige tu barco, ningún viento te será favorable”

Séneca (4 a. de C. – 65 d. de C.).

CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del problema

En nuestro país, hace falta incorporar la administración dentro de los planes curriculares de las Licenciaturas de salud. Se ha observado la necesidad de profesionalizar el trabajo de dirección en consecuencia de las múltiples situaciones que pudiesen enfrentarse las instituciones sanitarias (Bazán, 2015). En fisioterapia sucede lo mismo, no es tan común encontrar opciones que vinculen la planeación o la administración a nivel licenciatura, la mayoría de los profesionistas tienen que buscar opciones de posgrado. Y al ser una carrera la cual cuenta con un alto número de estudiantes al egresar (Muñoz, 2012), la demanda de empleo es mayor. Por consiguiente, existen plazas en el ámbito público que se encuentran limitadas lo que resulta que los profesionistas se vean en la necesidad de autoemplearse. Un ejemplo de esta situación es la que se vive en España, siendo 5,000 empleados en el ámbito público comparados con los 48,000 en el ámbito privado (Asociación Española de Fisioterapia, 2020). Es así como los egresados en fisioterapia, al no lograr puestos de trabajos en instituciones de salud gubernamental, persiguen el camino de emprendedores a fin de obtener ingresos y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera (Dueñas et al., 2019).

Por otro lado, se encontró que en una publicación realizada por Sánchez (2017) en la revista cubana MEDISAN, que han sido solo pocos los artículos publicados respecto al tema de la planeación estratégica. Esta cita hace referencia al área médica pero aún falta revisar si se aplican de manera general en todas las áreas de la salud y en el área de la fisioterapia.

A consecuencia de la falta de información y de investigación en el tema de la planeación estratégica en las instituciones de salud, se observó que existe desconocimiento de la función de dirección. Asimismo, se encontró que a raíz de este problema se halla la multiplicación de trabajo, no se utilizan adecuadamente los documentos que rigen las tareas de cada área, hay poca participación de los colaboradores involucrados en el proceso de planificación y exceso de reuniones (Miranda et al., 2021). Además, a falta de información, se aplica el conocimiento empírico como guía de administración en las instituciones de salud y en clínicas de fisioterapia (Pérez, 2016). Dado el problema que se observa, se genera la siguiente pregunta de investigación:

¿Se aplica la planeación estratégica en clínicas de fisioterapia y en organizaciones sanitarias?

2.2 Justificación

En los últimos años del siglo XXI, se han observado cambios que antes no se presentaban de manera frecuente en temas políticos, tecnológicos, sociales y económicos a nivel mundial. Como consecuencia a estos sucesos, se han generado impactos en la manera de administrar y de operar en casi todas las empresas del mundo (Miranda et, al., 2021), implicando un reto en la forma en que enfrentan y actúan ante dichas situaciones para mantener una correcta gestión.

Como ejemplo a estos eventos tenemos la pandemia provocada por la COVID-19. Este hecho provocó que en marzo del 2020, solo a principios de la pandemia, se perdieran más de 130 mil empleos formales en México (Gaceta económica, 2020). Sin embargo, este fenómeno ocurrió en todo el mundo, generó muchos desempleos y afectó la economía global. Como referencia a lo anterior, la Asociación Española de Fisioterapeutas (AEF) informó que los hospitales y centros de salud privado de rehabilitación permanecieron cerrados durante el confinamiento por considerarse servicios de salud no esenciales, aunado a que posterior al confinamiento muchos de ellos dejaron de asistir por miedo a contagiarse, provocando así, impactos de ingresos económicos y a su vez, cambios en la forma de ofrecer los servicios de fisioterapia y de salud en casi todo el mundo (2020).

Adicional a esta problemática, otro de los acontecimientos a los que no hemos venido enfrentado desde hace varios años es en el uso de las tecnologías. En rehabilitación, por ejemplo; se encontró que ya son muchos los autores que coinciden en que, en un futuro no muy lejano, los profesionistas deberán estar preparados en la actualización de los nuevos dispositivos tecnológicos que estén presentes en los centros de fisioterapia (Alfonso y Martinez, 2011).

La previsión se refiere a “la idea de anticipar acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes”. Prevenir situaciones forman parte de la base de la planeación mediante la preparación de los sucesos del futuro (Muñoz, 2012). De este modo, ante los cambios que suceden en el día a día o como los antes mencionados, las organizaciones sanitarias deben tomar consciencia de la importancia y uso de la planeación estratégica, ya que como sabemos, debemos prepararnos a las condiciones del ambiente y a los cambios que surgen del futuro.

Después de todo, las situaciones por las cuales las organizaciones se enfrentan no pueden modificarse, pero al mantener una buena organización en cuanto a su función y su estructura organizacional pueden crear una base de anticipación de los acontecimientos (Ortiz, 2017). Por lo que, no podemos evitar el mundo globalizado en el que vivimos, ni evitar los acontecimientos del ambiente externo o los constantes cambios de la tecnología y de la información que circula (Alvarado, 2012). Sin embargo, lo que si podemos lograr es anticipar los hechos que pudiesen surgir del entorno mediante la concientización en los trabajadores de la salud, que tiene puestos directivos, de la importancia del uso de la planeación estratégica en las clínicas de fisioterapia y en las organizaciones sanitarias

2.3 Objetivos

2.3.1 General

- Describir el uso de la planeación estratégica en organizaciones sanitarias y de fisioterapia.

2.3.2 Específicos

- Difundir la importancia y el uso de la planeación estratégica en organizaciones sanitarias y clínicas de fisioterapia.
- Dar a conocer el modelo de planeación estratégico más utilizado en fisioterapia y en las organizaciones sanitarias.
- Impulsar la incorporación de la planeación estratégica en las clínicas de fisioterapia.
- Contribuir para la profesionalización del emprendimiento en fisioterapia.

"Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no debes temer el resultado de cien batallas".

Sun Tzu

CAPÍTULO 3 RESULTADOS

3.1 Metodología

El primer paso en la realización de la presente investigación fue hacer una revisión narrativa para conocer el estado de la literatura en el campo, útiles para los propósitos del estudio, extrayendo y recopilando la información relevante necesaria frente a los conceptos de estrategia y gestión estratégica que pudieran ser aplicados al entorno hospitalario.

Se realizó un estudio exploratorio cualitativo, donde se recabó información de buscadores digitales, los cuales fueron: Redalyc, Dialnet, Google académico, Elsevier y PubMed. Las palabras claves utilizadas fueron: planeación estratégica, planeación estratégica salud, planeación estratégica fisioterapia, administración en salud y Análisis FODA.

Se buscó que las fuentes bibliográficas utilizadas fueran confiables y pertinentes, por lo cual se validó que cada estudio no tuviera más de 10 años de antigüedad y que dichos estudios obtuvieran la información en un único periodo, que a su vez realizaran un proceso metodológico de planeación estratégica y que en sus resultados generaran un impacto en clínicas de fisioterapia o en instituciones sanitarias.

Se descartaron aquellos artículos que no estuvieran publicados entre los años 2011-2022. Los criterios de elegibilidad fueron que realizaran una investigación de la planificación estratégica aplicada en clínicas de fisioterapia o en instituciones de salud, que en dichas instituciones se detectara algún problema o debilidad de la que tuvieran que trabajar dentro de la empresa, se eligieron también aquellos artículos que mencionaban cual era el objetivo con el cual tenían que trabajar y que del mismo modo describieran el tipo de modelo estratégico utilizado.

Finalmente con los resultados arrojados se realizó un cuadro de información y un resumen de cada artículo, iniciando con los más actuales. Cada uno describe como recabó la información, que tanta información obtuvo de cada análisis metodológico de planeación estratégica y posteriormente se describió un análisis final, comparando los resultados obtenidos de todos los artículos.

3.2 Resultados

De acuerdo a las fuentes consultadas, fueron en total cinco artículos encontrados que hacen una investigación de la planeación estratégica y que posteriormente aplican los conocimientos en las instituciones de salud pública. De los cinco artículos consultados solo uno aplica la planeación estratégica en el área de fisioterapia. A continuación, se muestra un resumen de los 5 artículos por medio de tablas.

Tabla 1.

Desarrollo de un plan estratégico en una institución de salud que ofrece servicios oncológicos a través de un estudio de competencias.

Año artículo	Tipo de estudio	Objetivo	Tipo de análisis que utiliza	Implementación de estrategias
2019	Aplicado	Mejorar los resultados de la compañía, tanto monetarios como de gestión, reorganizando los procesos inmersos en el área operativa, administración financiera, comercial, recursos humanos, entre otros.	Matriz ingenieril, matriz FODA PESTEL, matriz de gobierno corporativo y matriz basada en las 10 P's del mercadeo.	Se proponen 12 estrategias a la Institución para alcanzar el liderazgo en el sector de la prevención y tratamiento del cáncer; sin embargo, no las mencionan.

- Para recabar información de la empresa, se utilizaron las técnicas de recolección de datos, entrevistas y cuestionarios. Durante las entrevistas se observó que los empleados se sentían identificados con las políticas, principios y valores de la Institución.

- Este fue el único artículo que utilizó otra matriz aparte del FODA.
- En el artículo se menciona que se sugirió apoyo de una empresa externa para realizar la actualización de la misión, visión, objetivos organizacionales, políticas empresariales y valores corporativos.
- Entre los resultados de la evaluación de su entorno interno, se encontró que su fortaleza estaba enfocada al aspecto económico de la empresa y el aspecto tecnológico marcaba una debilidad por no contar con los aparatos más recientes que estaban en el mercado.
- Finalmente, la empresa oncológica pudo detectar que dentro del perfil de competencia se encontraba en el tercer lugar en servicio de siete empresas.
- También con la información se pudo generar un plan estratégico sistémico para la gestión de los próximos cuatros años en la Institución y de ese modo lograr su objetivo.

Tabla 2.

Diseño del plan estratégico para la clínica de la empresa sinergia global para mejorar la oportunidad en la atención al usuario o paciente. Periodo 2020 – 2022

Año artículo	Tipo de estudio	Objetivo	Tipo de análisis que utiliza	Implementación de estrategias
2019	Descriptivo	Diseñar un plan estratégico para el periodo 2019 a 2021 para la clínica de la Empresa Sinergia Global para mejorar la oportunidad en la atención al usuario o paciente.	FODA	D1. Los procesos están desactualizados y requieren demasiada papelería, lo que repercute en la satisfacción del cliente. E1. Fortalecer la actual oferta de

				servicios médicos y ampliarlos, eliminando las barreras administrativas de acceso a los mismos.
--	--	--	--	---

- Los colaboradores de la clínica fueron los que aportaron la información de la situación interna de la empresa.
- Para poder realizar el análisis FODA se replanteó la misión y la visión.
- Identificaron y formularon estrategias para eliminar las debilidades de cancelación de citas, problemas de reprogramación y reducir los cupos perdidos, con el fin de mejorar el tema de agendamiento.
- Esta empresa logró identificar que gracias al cronograma aplicado facilitó el ordenamiento de las actividades.

Tabla 3.

Plan estratégico que contribuya al crecimiento de las microempresas que prestan servicios de fisioterapia y terapia ocupacional en el municipio de San Salvador. Caso ilustrativo

Año artículo	Tipo de estudio	Objetivo	Tipo de análisis que utiliza	Implementación de estrategias
2019	Analítico y descriptivo	Proporcionar un plan estratégico que contribuya al crecimiento	FODA	-D1. Falta de planes de mercadeo para

		de las microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en el municipio de San Salvador.		publicitar los servicios -E1. Búsqueda de especialista o asesoría para el equipo de desarrollo de producto
--	--	---	--	---

- Este artículo fue el único que realizó investigación de la planeación estratégica en el área de la fisioterapia, el cual investigó 7 microempresas e incluyó el caso de la clínica de fisioterapia Ananda.
- Se realizó censos para empleados y propietarios, cuestionarios a los empleados de la clínica de Ananda y las entrevistas fueron para los propietarios de las clínicas de fisioterapia y terapia ocupacional en el municipio de San Salvador.

Resultados del cuestionario realizado a los empleados de la clínica Ananda:

- Los empleados no conocían los valores, la misión, ni visión de la clínica.
- El 75% de ellos sabía lo que era un plan estratégico y todos los empleados coincidían en que habían percibido un crecimiento de la clínica
- Un tercio de los empleados coincidió en que las actividades no existe relación entre los objetivos organizacionales y los personales.
- El 65% de los empleados persibían que las decisiones gerenciales beneficiaban a la empresa.
- El 90% del personal esta conforme con su trabajo y solo uno del total de trabajadores menciona las actividades no son acordes al objetivo institucional.

- La mayoría de los trabajadores consideró que la mejora de la clínica para su crecimiento era importante los incentivos y las prestaciones, ninguno consideró publicidad en medios.
- Para la mayoría de los empleados el horario causaba insatisfacción.
- El total de los censados, detallaron que no enfocan el negocio en clientes específicos sino más bien en todo tipo de pacientes.
- La clínica posee una debilidad la cual es la falta de organización.

Por el lado de las entrevistas realizadas a los propietarios en las microempresas que prestan servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en el Municipio de San Salvador, los resultados resumidos de manera general fueron los siguientes:

- Los motivos más mencionados que impulsaron a emprender el negocio fueron por obtener ingresos y ser emprendedores, destacando que la fuente de autoempleo es la base para generar ingresos familiares.
- Más de la mitad de las microempresas poseían más de 10 años en el mercado y todos iniciaron con menos de 5 empleados.
- En relación al parámetro anterior solo dos empresas han crecido en número de empleado en los últimos 10 años, siendo además menor a 10 empleados en total en cada una de las dos empresas.
- La mayoría de las microempresas no poseen filosofía y estructura organizacional y el 71% de ellas solo contempló elaborar un plan estratégico al iniciar con la empresa.
- Actualmente más de la mitad realiza planes para el desarrollo de sus actividades; sin embargo, se obtuvo también que más de la mitad elabora planes tácticos, por lo que son planes a corto plazo.
- La variable que más consideran para elaborar sus planes fueron el de ventas.
- La mayoría consideró el servicio que brinda como una oportunidad en su empresa y las dos principales debilidades fueron el mercadeo y la falta de organización que poseen. Como amenazas la economía del país fue la más identificada.
- Ninguna de ellas esta asociada alguna institución ni recibe apoyo de ninguna institución y únicamente fue una la que ha recibido préstamo de financiamiento.

- Las decisiones administrativas, la elaboración de manuales y los procedimientos que se realizan lo hacen de manera empírica los propietarios de las clínicas de fisioterapia y terapia ocupacional (estos sin poseer conocimientos administrativos).

Dentro del mismo artículo se menciona que las microempresas no poseen una rentabilidad que garantice la estabilidad económica por lo que es un factor que no contribuye al crecimiento esperado durante su funcionamiento. Y, por otro lado, se entrevistó a otros socios de otras empresas sobre si han optado por obtener créditos en instituciones financieras. Un tercio de las empresas encuestadas respondió que si y esto es debido al grado de informalidad que presenta este sector al no llevar contabilidad formal de sus operaciones.

Tabla 4.

Análisis FODA en el área de validación de una empresa farmacéutica venezolana

Año artículo	Tipo de estudio	Objetivo	Tipo de análisis que utiliza	Implementación de estrategias
2014	Experimental	Evaluar la situación actual del área de Validación de una empresa Farmacéutica Venezolana.	FODA	-D1. Fuga de talentos por ofrecimiento de estabilidad laboral en otras compañías: -E1. Desarrollo de políticas que garanticen un ambiente inclusivo con el personal temporal para evitar la fuga de talentos.

- La aplicación del FODA permitió conformar un cuadro de la situación actual del área, con ello se pudo obtener un diagnóstico y generar planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Con los resultados se pudieron identificar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades actuales con las que cuenta el área de validación y que estos mismos desconocían.
- Para la empresa, la implementación del análisis FODA, representó una herramienta para la gestión estratégica.
- Los resultados aquí presentados por el análisis FODA en el área de validación de la empresa farmacéutica comenta que pueden ser generalizados a otras empresas y a otros sectores, dado el alcance nacional que tiene el diagnóstico en el planteamiento del problema.

Tabla 5.

Estudio de planeación estratégica tipo FODA en el cuerpo médico del American British Cowdray medical center

Año artículo	Tipo de estudio	Objetivo	Tipo de análisis que utiliza	Implementación de estrategias
2011	No especifica	-Establecer la misión, visión y valores del Cuerpo Médico del Centro Médico ABC Consolidar la planeación estratégica para la práctica médica integral en el Centro Médico ABC.	FODA	-D1. Falta al código de ética: -E1. El comité de ética evaluará la situación el cual determinará si existe sanción, posterior a ello se turnará el caso al comité ejecutivo para determinar la sanción

				en caso de que lo amerite.
--	--	--	--	----------------------------

Se formó un grupo médico de 75 voluntarios que participaron en la elaboración del FODA. Los médicos participaron para la elaboración mismos médicos establecieron y formaron en conjunto la misión, la visión y los valores del Cuerpo Médico. Posteriormente se presentaron ante el Comité Ejecutivo Médico y el Patronato para su revisión. Es importante señalar que tanto la dirección del ejercicio, la recolección de datos y el análisis FODA, fueron realizadas por miembros del Cuerpo Médico sin ningún asesor o interventor externo.

Entre los resultados:

- Se pudo establecer estrategias a 6 meses (abril a septiembre del 2011) para resolver las debilidades que se encontraron en el análisis interno: faltas al código de ética del hospital, falta de comunicación y coordinación del cuerpo médico, la mínima participación del cuerpo médico y asociación médica para la toma de decisiones
- Se menciona que el fin era crear una estrategia para alcanzar sus objetivos.
- La Planeación estratégica FODA mostró una gran utilidad para orientar los esfuerzos de trabajo de los líderes médicos del Centro Médico ABC.

Finalmente se puede observar que:

- En todos los artículos se toma en cuenta la participación de los empleados mediante el uso de entrevistas, cuestionarios y/o censos, esto es relevante porque en la bibliografía se menciona la importancia de la cooperación de los miembros del equipo de trabajo, además la participación permite que se ejecuten los objetivos y que estos se puedan llegar a cumplir.
- Gracias a la elaboración del análisis FODA, todas las empresas pudieron detectar situaciones deficiencias y fortalezas que estos mismos no habían podido visualizar anteriormente dentro de sus organizaciones.

- Ninguna empresa había realizado anteriormente planes estratégicos ni análisis de su entorno, lo que resultó beneficioso para ellas ser conscientes de la situación actual en la que se encontraban frente a su competencia.
- Todos los artículos hacen uso del FODA, al ser una herramienta versátil es viable su aplicación en organizaciones sanitarias y de fisioterapia.

3.3 Conclusión

- A pesar de estar en el siglo XXI donde la tecnología ha alcanzado lugares inimaginables con el acceso a la información, se ha encontrado en esta investigación, que la planeación estratégica sigue siendo un tema no tan recurrente en el área de la salud. Además, existe poca investigación realizada en el campo de la fisioterapia, su aplicación es casi nula y poco actualizada.
- Es importante enfatizar que a la hora de emprender un negocio en el área de la salud, resulta beneficioso aplicar una correcta planeación estratégica desde un inicio, pues con ello se logra optimizar el uso efectivo de los recursos humanos, materiales y económicos de una empresa.
- Asimismo, hace falta incorporar en México planes curriculares que abarquen conocimientos administrativos y que estos a su vez promuevan la importancia del uso y aplicación del tema de la planeación estratégica en el área de la salud y en clínicas de fisioterapia como alternativa que enfoque nuevos panoramas al emprendimiento.
- Podría resultar eficiente promover el crecimiento de las clínicas de fisioterapia en México y a nivel mundial con el uso de herramientas administrativas con el fin de que se generen empleos que garanticen una rentabilidad económica para la empresa y para el país.
- Además, promover la planeación estratégica dentro de las organizaciones sanitarias y en las clínicas de fisioterapia ayudarían a mejorar la dirección empresarial, mediante la profesionalización del servicio público y privado que se brinda a toda la población del mundo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso y Martínez. (2011). Innovación y tecnología en fisioterapia: Futuras herramientas de intervención. *Movimiento científico*. Vol.11 (1) págs: 37 -43.
- Alvarado, A. (2012). *Administración y mejora continua en enfermería* (S. A. de C. V. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, Ed.; primera ed, Vol. 2).
- Asociación Española de Fisioterapeutas. (2020). World Physiotherapy Respuesta Mundial de la Fisioterapia al COVID-19 INFORME 5 " EL IMPACTO DEL COVID-19 EN LOS SISTEMAS DE SALUD FRÁGILES Y COMUNIDADES VULNERABLES Y EL PAPEL DE LOS FISIOTERAPEUTAS EN LAS TAREAS DE REHABILITACIÓN. In *World Physiotherapy*.
- Asociación Española de Fisioterapia. (2020). La fisioterapia española en tiempos de pandemia de la COVID-19. *Fisioterapia*, January, 224–225.
- Basurto, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *DOMINIO DE LAS CIENCIAS*, 2, 3–14.
- Bazán, A. (2015). *Importancia de la administración en la salud*. Revista del Hospital Juárez de México (Vol. 82), (148-149)
- Bernal. (2018). *PLANEACION ESTRATEGICA Y SOSTENIBILIDAD CORPORATIVA*. *Revista Conocimiento Global* (Vol. 3, Issue 1).
- Castillo & Banguera. (2018). Evaluación estratégica desde una matriz FODA en la empresa aglomerados. *Polo Del Conocimiento*, 3(9), 224. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i9.720>
- Chiavenato & Sapiro. (2016). Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones. In Mc Graw Hill (3ra. ed, Vol. 53, Issue 9).
- Clímaco, J. (2012). *Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la Universidad Humanidades Médicas*, Ecuador, 12(3), 487–498.
- Codina, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19, 89–100.
- Dávalos, L. (2017). Planificación estratégica. Visión, Misión, Objetivos y Estrategia. In *Documento análisis* (Vol. 42).
- Dueñas; et. (2019). Plan Estratégico que contribuya al crecimiento de las microempresas que prestan servicios de fisioterapia y terapia ocupacional en el municipio de San Salvador. Caso ilustrativo. In *Universidad del Salvador Centro América*.
- Fajardo, G. (2018). *Nuevas fronteras en el pensamiento y práctica de la administración hospitalaria* (G. F. Ortiz, Ed.).

- Gaceta económica. (2020). *Gaceta económica*.
<https://www.gob.mx/shcp%7Cgacetaeconomica/articulos/en-marzo-se-perdieron-mas-de-130-mil-empleos-ante-los-efectos-del-covid-19>
- García, G. et. al. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52).
- Malagón et, al. (2016). *Gerencia Hospitalaria para una administración efectiva* (EDITORIAL MEDICA panamericana, Ed.; 4ta edición).
- Marca, G. (2011). La evaluación en los modelos de planificación estratégicas de las relaciones públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, el Reino Unido y Estados Unidos. In *Universitat Rovira i Virgili* (Issue 9).
- MINSALUD. (2016). Planeación estratégica. Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales. Despacho de ministro de salud y protección social (1-45).
- Miranda et, al. (2021). *La planificación estratégica en las instituciones de salud Strategic planning in health institutions*. Revista de información científica para la dirección en salud. La Habana Cubana. 2021, 1–14.
- Montaño, M. (2022). Propuesta de planeación estratégica para el centro de fisioterapia y rehabilitación física de la fundación vida abundante. Facultad de ciencia y tecnología, Universidad de Azuay. Tesis. Ecuador. (1-87).
- Muñoz. (2012). *Descripción del proceso de formulación de la planeación estratégica y emergente en el programa de práctica de fisioterapia en el nivel asistencial I, de la Universidad Manuela Beltrán Tesis*. 1–205.
- Navarro, N. (2017). *Hacia una nueva dirección de hospitales*. (TRILLAS, Ed.).
- Organización Mundial de la Salud. (2015). *Planificación y gestión de estrategias nacionales. Un manual*.
- Ortiz, M. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo Del Conocimiento*, 2(4), 188. <https://doi.org/10.23857/pc.v2i4.214>
- Palacios, L. (2016). *Dirección estratégica* (Issue 2 ed.). Bogotá: ECOE Ediciones. 208p.
- Pérez, W. (2016). *EL USO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CONSULTORIO DE FISIOTERAPIA*. UNAM, ENES León.
- Ramírez, J. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Académico Del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de Las Ciencias Administrativas de La Universidad Veracruzana.*, 54–61.

- Rodríguez & Peiró. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 65(8), 749–754.
- Ruiz & Hurtado. (2011). Estudio de Planeación Estratégica tipo FODA en el cuerpo médico del American British Cowdray Medical Center. *Anales Médicos*, 56, 173–183.
- Sánchez, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *Medisan*, 21(5), 635–641.
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Estudios a Distancia (faedis) Programa de Administración de Empresas. Bogotá, D.C. Monografía.

BIBLIOGRAFÍA

- Ciro, E. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: estudio de caso. Revista CEA. Instituto tecnológico metropolitano. Colombia. Vol. 7, núm. 13(1-28).
- Hutton, B. (2016). La extensión de la declaración PRISMA para revisiones sistemáticas que incorporan metaanálisis en red: PRISMA-NMA. Elsevier. España (5).
- Rojas & Medina. (2012). Planeación estratégica. Bogotá, Colombia. Ediciones de la U (21 ed).
- Urrútia, G; Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. Medicinal clínica. Elsevier España. 135(11).

ANEXOS

Cronograma de actividades

Actividades	Marzo	Abril / Mayo	Junio/ Julio	Agosto/ Septiembre	Octubre/ Noviembre	Enero/ Marzo
Selección de tema	■					
Búsqueda bibliográfica	■					
Recolección de la información		■				
Análisis de la literatura y			■			
Elaboración del marco teórico				■		
Análisis de resultados					■	
Revisión y correcciones					■	
Conclusiones						■