

1-1-2007

Propuesta de un plan estratégico para el Centro Terapéutico y Reeducativo San Rafael

Rubiela Homez Homez
Universidad de La Salle, Bogotá

Jenny Milena Leon Garcia
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Homez Homez, R., & Leon Garcia, J. M. (2007). Propuesta de un plan estratégico para el Centro Terapéutico y Reeducativo San Rafael. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/257

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL CENTRO TERAPÉUTICO
Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL

RUBIELA HOMEZ HOMEZ
JENNY MILENA LEON GARCIA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.
2007

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL CENTRO TERAPÉUTICO Y
EDUCATIVO SAN RAFAEL

RUBIELA HOMEZ HOMEZ
JENNY MILENA LEON GARCIA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRETOR
LUIS SADY VIVAS MORENO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-NOCTURNO
BOGOTA D.C.
2007

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, D.C., Noviembre de 2007

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida

A mis padres por todo el amor que me dan, porque me enseñaron muchos valores y me dieron las herramientas necesarias para poder ser alguien en la vida.

A mis hermanos porque siempre me han apoyado en todo y

A Jenny, mi amiga y compañera con quien compartí esta experiencia.

A Dios por darme todas las herramientas para poder cumplir con esta meta

A mi Mamita LuLu por darme la vida porque día a día me llena de mucho amor y gracias a ella he salido adelante fruto de sus luchas y sacrificios

A Ruby, que se convirtió en mi

A Dios por haberme dado licencia, inteligencia y todas las herramientas necesarias para cumplir con esta meta.

A mi Mamita Lulú por darme la vida, porque con esfuerzo, dedicación y mucho amor me ha apoyado, guiado y enseñado los valores morales y espirituales para que día a día salga adelante en mis propósitos.

A esta Universidad y a todos los profesores, que contribuyeron en gran parte exigiéndome, para obtener los mejores conocimientos y la ética profesional necesaria para desempeñarme de la mejor forma en la vida.

A Ruby, por compartir conmigo esta gran responsabilidad, con dedicación y cariño se convirtió en mi amiga.

AGRADECIMIENTOS

A esta Universidad y a todos los profesores, que contribuyeron en gran parte exigiendo, para obtener los mejores conocimientos y la ética profesional necesaria para desempeñarnos de la mejor forma en la vida diaria, profesional y laboral.

A nuestro director LUIS SADY VIVAS, por la dedicación y asesoría en los momentos necesarios.

A HUGO ORLANDO GUZMAN y a RUBY CASCAVITA por permitirnos trabajar dentro de su empresa, brindarnos herramientas para poder emprender esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. GENERALIDADES	13
1.1 TEMA	13
1.1.1 Línea de Investigación	13
1.1.2. Sublínea de investigación	13
1.1.3. Título	13
1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2.1. Planteamiento	13
1.2.1 Formulación	14
1.3. OBJETIVOS	15
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	15
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4. PROPÓSITO	16
1.5. JUSTIFICACIÓN	16
1.6. DISEÑO METODOLÓGICO	17
1.6.1 Población y muestra	17
1.6.2. Tipo de investigación	18
1.6.3. Técnicas para la recopilación de información	19

1.6.4. Fuentes de información	19
2. MARCO DE REFERENCIA	20
2.1. MARCO TEÓRICO	20
2.1.1 Planeación estratégica	20
2.1.2. Modelo del proceso de Administración Estratégica	22
2.1.2.1 Misión y metas principales	23
2.1.2.2. Análisis externo	23
2.1.2.3. Análisis interno	25
2.1.3. Diagnóstico estratégico	27
2.1.3.1 Cultura Corporativa	28
2.1.4. Selección estratégica	29
2.1.5. Direccionamiento Estratégico	31
2.1.6. Implementación de la estrategia	34
2.1.7. El ciclo de la retroalimentación	35
2.2. MARCO HISTÓRICO	35
2.3. MARCO CONCEPTUAL	37
3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	45
3.1. ORIGEN DEL NOMBRE DEL CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL	45
3.2. RESEÑA HISTÓRICA	45
3.3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	46
3.4. ORGANIGRAMA ACTUAL	47

3.5. MISIÓN ACTUAL	48
3.6. VISIÓN ACTUAL	48
3.7. VALORES ACTUALES	48
4. DIAGNÓSTICO DEL CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL	49
4.1. ENCUESTAS	49
4.1.1. Encuesta a funcionarios	49
4.1.2. Encuesta a consultantes	71
4.1.3. Entrevista director del Centro Terapéutico y Reeducativo San Rafael	79
4.2. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DEL CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL	84
4.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	91
4.4. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO	93
4.5. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS	95
4.6. MATRIZ PEYEA	97
4.7. MATRIZ DOFA	100
4.7.1 Análisis matriz DOFA	101
4.8. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	102
4.8.1. Análisis Matriz MCPE	107

5. PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA EL CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL	109
5.1. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN PROPUESTOS	109
5.2. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN PROPUESTOS	109
5.3. MISION PROPUESTA	110
5.4. VISION PROPUESTA	110
5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS	110
5.6. ESTRATEGIAS PROPUESTAS	111
5.7. PLAN DE ACCIÓN	112
5.8. INDICADORES DE GESTIÓN	117
6. ORGANIGRAMA PROPUESTO	118
6.1. DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS PROPUESTAS	119
7. MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PROPUESTO	122
8. IMPACTO AMBIENTAL	129
9. CONCLUSIONES	130
10. RECOMENDACIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	136
AGRADECIMIENTOS	

INDICE DE CUADROS

	pág.	
Cuadro 1	Fuentes de información	19
Cuadro 2	Diagnóstico Interno PCI - Capacidad Directiva	78
Cuadro 3	Diagnóstico Interno PCI – Capacidad Tecnológica	79
Cuadro 4	Diagnóstico Interno PCI - capacidad del talento humano	80
Cuadro 5	Diagnóstico Interno PCI - capacidad competitiva	81
Cuadro 6	Diagnóstico Interno PCI - capacidad financiera	82
Cuadro 7	Diagnóstico Interno PCI - capacidad de Satisfacción al cliente interno	83
Cuadro 8	Matriz de Evaluación de los factores internos (EFI)	84
Cuadro 9	Perfil de Oportunidades y amenazas del medio-(POAM)	86
Cuadro 10	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	87
Cuadro 11	Matriz PEYEA	89
Cuadro 12	Matriz DOFA	92
Cuadro 13	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica	94
Cuadro 14	Análisis matriz MCPE	99
Cuadro 15	Plan de acción propuesto	104
Cuadro 16	Descripción de las áreas propuestas	111

INDICE DE GRAFICAS

	pág.
Gráfico 1 Modelo del proceso de administración estratégica	22
Gráfico 2 Organigrama actual	45
Gráfico 3 Matriz PEYEA	90
Gráfico 4 Organigrama propuesto para el Centro Terapéutico y Reeducativo San Rafael	110

INTRODUCCIÓN

Ante el mercado cada vez más competido toda organización debe realizar constantemente un estudio profundo de auto análisis interno como externo. El objetivo de dicho estudio es crear planes estratégicos con unas directrices, políticas y programas claros que determinen el rumbo que más tarde debe seguir la organización. Toda institución, ya sea grande o pequeña debe tener bien definida su misión, visión y valores corporativos para poder fortalecer su filosofía y cultura organizacional, con el fin de adecuarse a las exigencias del mercado y posicionar su imagen.

Por lo anterior el presente trabajo tiene como objetivo y de acuerdo a los conocimientos adquiridos durante la carrera, diseñar una propuesta de PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, el cual le permita a través de un análisis **DOFA** y otras herramientas de planeación identificar sus Debilidades y Amenazas que se deben superar y determinar Oportunidades y Fortalezas con las que cuenta en la actualidad, las cuales le permitan formular y desarrollar estrategias que le ayuden a alcanzar sus metas a corto, mediano y largo plazo y así orientar a los dueños del Centro hacia el logro de una mayor competitividad, permitiendo la consolidación y el crecimiento armónico del negocio.

El Centro Terapéutico y Reeducativo San Rafael es una institución dedicada al campo de la Psicoterapia de la personalidad para el tratamiento de conductas

adictivas, trastornos de personalidad y desordenes psicológicos (depresión y trastornos afectivos). Debido a que esta institución es nueva y de tipo familiar, en la actualidad no posee una organización administrativa, lo cual puede ocasionar problemas en un futuro dejando al azar el funcionamiento ya que tiene proyectos de crecimiento. Es por eso que vimos la necesidad de hacer una propuesta ya que la clave de todo negocio desde sus inicios es la de contar con buenas estrategias competitivas, lo cual permita atraer la atención del cliente y mayor significación respecto a lo que hacen los competidores.

1 GENERALIDADES

1.1 TEMA

Planeación Estratégica

1.1.1 LINEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo Empresarial

1.1.2 SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

Plan de Desarrollo Empresarial

1.1.3 TÍTULO

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO TERAPÉUTICO
Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL

1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PLANTEAMIENTO

Los cambios que generan la globalización y su influencia en las organizaciones hacen que las empresas familiares enfrenten nuevos retos, por lo cual deben estar preparadas para enfrentarlos.

En el caso de las grandes empresas, cuentan con una estructura firme, además de recursos financieros sólidos y humanos altamente capacitados, con fácil adaptabilidad al cambio, lo cual permite que salgan avantes.

Si nos remitimos al entorno Colombiano vemos que las pequeñas y medianas empresas, están catalogadas como empresas familiares, las cuales son administradas en cabeza de una sola persona, quien es la encargada de la toma de decisiones y en muchos casos sin conocimientos profesionales. Desafortunadamente, la mayoría de las empresas de tipo familiar se caracterizan por la falta de organización, delimitación de tareas y responsabilidades que no les permiten aprovechar al máximo los recursos con los que cuentan.

En EL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, por ser una empresa familiar se evidencia la falta de implementación de un método administrativo que le permita explotar todos los recursos con los que cuenta para obtener los resultados esperados, además se pierden oportunidades de participar en proyectos que les permitirían el reconocimiento y el crecimiento empresarial.

1.2.2 FORMULACION

¿Cómo contribuirá al crecimiento, mejoramiento de la imagen y calidad de los servicios del Centro Terapéutico y Reeducativo San Rafael, el desarrollo de un Plan Estratégico?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de un Plan Estratégico para el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, el cual le permita optimizar sus procesos administrativos y proyección hacia su futuro empresarial competitivo.

1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- 1- Realizar un diagnóstico administrativo con el fin de conocer su funcionamiento y analizarlo mediante una matriz DOFA.

- 2- Conocer el estado actual de la organización mediante la aplicación de encuestas, tanto a clientes internos como externos.

- 3- Replantear su Misión, Visión y establecer Objetivos, Políticas, Estrategias y Valores institucionales, con el fin de proporcionar al CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL una identificación tanto a nivel interno como externo que le permitan posicionar una imagen a nivel competitivo y un sentido de pertenencia entre sus colaboradores.

4- Proponer una estructura interna del centro, con el fin de determinar funciones, y responsabilidades, que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos físicos, humanos y geográficos.

1.4 PROPOSITO

El propósito de la investigación es elaborar una propuesta de plan estratégico para el CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, que le permita conocer en qué entorno se encuentra, establecer las oportunidades de crecimiento y que le haga ver sus ventajas competitivas con el fin de que logre el cumplimiento de sus objetivos y metas a corto y mediano plazo, mediante herramientas de planeación.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Con el desarrollo de esta investigación se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Empresas, los cuales se aterrizarán en el desarrollo de esta propuesta para el CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL.

Esta investigación pretende contribuir a que las pequeñas y medianas empresas, vean la importancia de la Planeación Estratégica para el logro de su desarrollo organizacional y proyección social.

1.6 DISEÑO METODOLÓGICO

1.6.1 Población y Muestra

Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones. Debemos definir dicha población de modo que quede claro cuando un cierto elemento pertenece o no a la población.

Una muestra es una colección de algunos elementos de la población pero no de todos.¹

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta que el CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL es una empresa muy pequeña, para el desarrollo de la investigación se involucraron todos los miembros de la organización, lo cual quiere decir que la población y la muestra son iguales.

¹ LEVIN Richard I. & RUBIN David S Estadística Para Administradores. Sexta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, 1996. p.14

1.6.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.²

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores, se puede justificar que el trabajo es de tipo descriptivo, ya que de acuerdo a los objetivos planteados, la investigación señala el tipo de estudio que se quiere realizar acudiendo a técnicas de recolección de la información como lo son la observación, entrevista y encuestas.

Con el fin de recopilar información que nos amplíe los conocimientos acerca de la elaboración de planes estratégicos, debemos acudir a diferentes fuentes de información y autores con el fin de poder llevar a cabo la propuesta del diseño de un plan estratégico.

Adicionalmente, se identificarán las necesidades del centro terapéutico, así mismo se observará la competencia con el fin de hacer benchmarking, y por último se medirá la satisfacción del personal y de los consultantes.

² MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogota: Mc Graw Hill, 2001. p.137

1.6.3 Técnicas para la recolección de información

Son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permite obtener la información. Las técnicas son los medios para recolectar la información.³

1.6.4 Fuentes de información

TIPO DE FUENTE	FUENTE	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	POBLACIÓN
Primarias	Centro, Personal y Consultantes	Encuesta Entrevista Observación	Formatos cuestionarios y contacto directo con los funcionarios	Veintiuno (21) Personas
	Centro	Análisis documental	Contratos, manuales de terapeutas, documentos que aporten información	
Secundarias	Biblioteca, Internet	Análisis documental	Textos de Administración de Empresas para el apoyo de conceptos, Trabajos de grado (Unisalle)	Determinados autores
	Centros de rehabilitación	Análisis documental	Folletos, publicaciones, revistas	Documentos propios del Centro

CUADRO 1 Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

³ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogota: Mc Graw Hill, 2001. p.137

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

Las Empresas no son autónomas ni autosuficientes, pues requieren ser gobernadas, o, mejor, administradas. Las empresas necesitan directores, jefes, supervisores, equipos, etc., en fin, todo un aparato administrativo conformado por personas calificadas que sean capaces de administrarlas de manera apropiada. De este modo, las empresas y su administración implican mucha complejidad y diversidad.⁴

2.1.1 Planeación Estratégica:⁵

Es la parte de la planeación que formula objetivos de largo plazo a partir de los cambios y la proyección del comportamiento de variables externas que inciden significativamente en la estructura y en la eficacia de los resultados de las organizaciones.

Es un enfoque sistemático para manejar el cambio. Es un proceso que se utiliza para enfrentar un futuro incierto, de una manera organizada.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración Teoría, Proceso y Práctica. Colombia. 2001. Pg.1

⁵ BOADA Adriana Patricia. Plan de mejoramiento empresarial con énfasis en direccionamiento estratégico dirigido a la compañía Seinpro. 2005.Pg.65

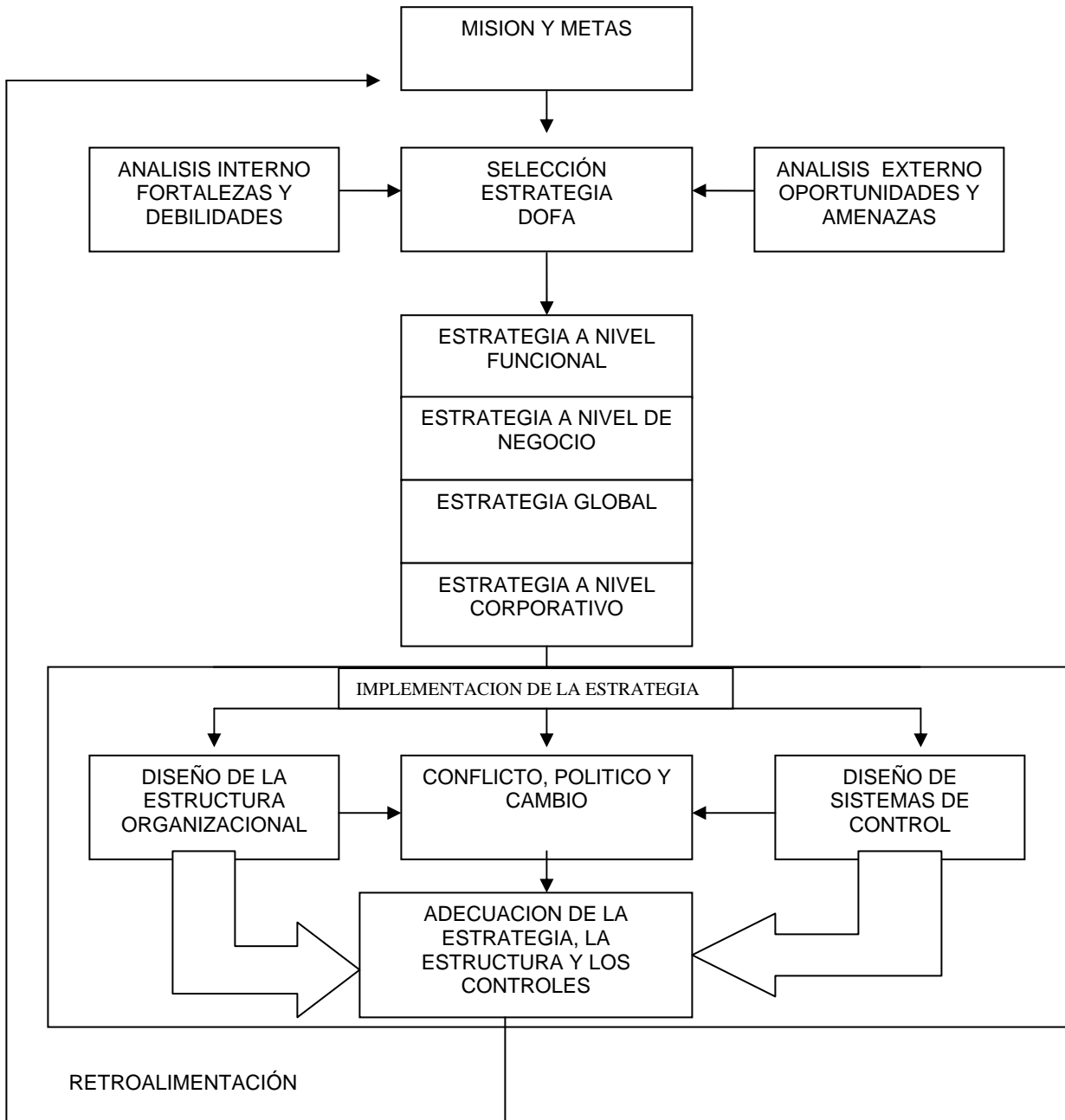
No es independiente a la actividad de gerencia, es parte integral de ella. Planeación involucra el análisis de la situación actual, decisiones referentes a objetivos futuros y desarrollo e implementación de acciones estratégicas para lograr dichos objetivos.

La planeación estratégica debe contar con aspectos fundamentales como:

- ❖ ¿Qué hacer?
- ❖ ¿Dónde hacerlo?
- ❖ ¿Cuándo hacerlo?
- ❖ ¿Con qué recursos?
- ❖ ¿Cómo hacerlo?
- ❖ ¿Quién(es) lo harán?

Lo anterior con el fin de generar un desempeño competitivo del negocio.

2.1.2. Modelo del proceso de Administración Estratégica ⁶



GRÁFICA 1

⁶ HILL Charles. Administración estratégica. Bogotá.1996.Pg.8

El modelo de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

2.1.2.1 Misión y metas principales

El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la misión y las metas principales de la organización. Estas proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objeto que la compañía juzgan necesarios si pretenden maximizar la ganancia del accionista.

2.1.2.2. Análisis externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa se deben examinar tres ambientes

interrelacionados: el inmediato, o de la industria, (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria. Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar el contexto nacional dentro del cual opera una compañía, facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de un aporte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

a- **Factores económicos:** aquellos relacionados con el comportamiento de economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per capita, ingreso per capita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

b- **Factores políticos:** aquellos que se refieren al uso migración del poder: datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, Consejo estatales); otros agentes del Gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

c- **Factores sociales:** los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, seguridad, empleo, creencias, cultura, etc.)

d- **Factores tecnológicos:** los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

e- **Factores geográficas:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

2.1.2.3. Análisis interno

Tercer componente del proceso de administración estratégica, fija las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma. Las fortalezas posibilitan

obtener superioridad en estas áreas, mientras las debilidades se traducen en desempeño inferior.

En el proceso para identificar fortalezas, debilidades de la organización, área o unidad estratégica, el diagnóstico lo integran el análisis de:

a. **Capacidad directiva:** todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

b. **Capacidad competitiva:** todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

c. **Capacidad financiera:** ésta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como : deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos. elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.

d. **Capacidad técnica o tecnológica:** aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad en software, procedimientos administrativos, procesos técnicos, etc.

e. **Capacidad de talento humano:** se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

2.1.3. Diagnóstico Estratégico⁷

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura organizacional y su concordancia con los principios corporativos.

La puesta en marcha de las estrategias Gerenciales deberá considerar los elementos culturales que la facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello, debe ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

⁷ SERNA GÓMEZ Humberto. Gerencia Estratégica. Bogota. 3ra Edición

2.1.3.1 Cultura corporativa

Cada organización tiene su propia cultura distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta Gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

La cultura corporativa, por tanto, una de la mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre será una de sus principales debilidades.

La cultura de una corporación, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

En este proceso hay muchas fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura. algunos de estos factores son:

- ❖ Los fundadores
- ❖ El estilo de dirección

- ❖ La claridad de los principios organizacionales.
- ❖ Autonomía individual (Empowermet)
- ❖ Estructura
- ❖ Sistema de apoyo
- ❖ Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones.
- ❖ El estímulo al riesgo
- ❖ Direccionamiento estratégico
- ❖ Talento Humano

Para que cada miembro de una organización aprenda y viva a diario la cultura de su empresa debe conocerla a fondo. La cultura por sí misma no puede ser observada directamente, sino que se expresa a través de comportamientos, los cuales deben transmitir y reflejar la cultura en una forma mucho más tangible.

2.1.4. Selección estratégica

Este componente involucra una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas normalmente se conoce como análisis **DOFA**. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis **DOFA**, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar

amenazas y corregir debilidades. Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis DOFA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre si con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo.

- ❖ **Estrategia a nivel funcional:** Son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.

- ❖ **Estrategia a nivel de negocios:** Comprende el tema competitivo general seleccionado por una compañía para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar. También se examina el rol de la señalización de mercado, el liderazgo en precios y la diferenciación de productos para sostener una ventaja competitiva, además se exploran las distintas opciones estratégicas entre las cuales una compañía puede escoger en una industria en decadencia.

- ❖ **Estrategias globales:** En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país.

❖ **Estrategia a nivel corporativo:** Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: *¿en qué negocio debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización?* Para la mayoría de organizaciones competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia adelante dentro de la distribución de productos de la operación. Para tales organizaciones maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios.

2.1.5. Direccionamiento Estratégico⁸

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro.

⁸. Web. <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

❖ Definición de objetivos estratégicos:

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

❖ Planificación estratégica:

- Formular diversas estrategias posibles, realizar una evaluación y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

❖ Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es ésta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

- ❖ La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información.⁹
- ❖ La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.¹⁰
- ❖ La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general.¹¹

⁹. Web. Ibid

¹⁰. Web. Ibid

¹¹. Web. Ibid

Por tanto, la implementación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

2.1.6. Implementación de la estrategia: ¹²

Debemos entender la implantación de la estrategia como un proceso continuo de despertar organizacional.

Implementar la estrategia comienza con un esquema de participación auténtica que viene a transformar la cultura, estructuras y sistemas de trabajo de la empresa.

En esta parte la implementación de la estrategia se divide en cuatro (4) componentes principales que son:

- ❖ **Diseño de una estructura organizacional:** Esto implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización.

- ❖ **Diseño de sistemas de control:** En esta parte se decide cómo evaluar la mejor manera de desempeño y controlar las acciones de las subunidades, mediante el Balanced Scorecard

¹² Web. Ibid

- ❖ **Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:** Si la compañía desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles.

- ❖ **Manejo del conflicto, las políticas y el cambio:** En teoría el proceso de administración estratégica se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. La solución de conflictos se maneja mediante la distribución relativa del poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. El manejo de los conflictos dentro de una organización permite cumplir su misión estratégica e implementar cambios.

2.1.7. El ciclo de la retroalimentación:

Es un proceso permanente, ya que una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta que punto se logra realmente los objetivos estratégicos. Esta sirve para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

2.2 MARCO HISTÓRICO

El término estrategia viene del griego “strategos” que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar. El verbo griego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no “proyectan la destrucción ineludible de sus competidores, la mayoría sí tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos¹³.

A principios de la década de los cincuenta, primero las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y productos empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como Problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la firma, por un lado, y las demandas del mercado por el otro.

Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de los puntos fuertes y débiles de la firma, y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos que mejor satisficiera los objetivos de la firma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida, la firma podría proceder a implementarla¹⁴

¹³ MINTZBERG Henry. El proceso estratégico. México.1997. Pg.1

¹⁴ H.I. ANSOFF.R.P. Declerck . R.L. Hayes. El planteamiento estratégico. México.1983 Pg.9

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Administración: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.¹⁵

Administración estratégica: Es entendido como un sistema escogido de administración que enfatiza su propia flexibilidad, por ejemplo, induce programas estratégicos innovativos, busca cambios en la política misma, recompensa el desarrollo de potencial para cambios futuros más que para ejecuciones a corto plazo, y comprende los fundamentos de las características de poder y de cultura dentro de la organización por éstos son los principales generadores de su propia flexibilidad¹⁶

Análisis DOFA: Es un diagnóstico estratégico de áreas o actividades específicas de la empresa, en la cual se analiza, se compara y se toman medidas acerca de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en un momento dado. Sirve para formular 4 tipos de Estrategias Corporativas a mediano y largo plazo.¹⁷

¹⁵ KOONTZ Harold, Administración una perspectiva Global, 11ª. Edición P.777

¹⁶ Web: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2012/admonest.htm>

¹⁷ Web: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Calidad de servicio: Tecnologías que permiten a las empresas conocer los requerimientos y especificaciones de sus clientes, para satisfacerlos adecuadamente e inclusive exceder sus expectativas.¹⁸

Capacitación: Se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo.¹⁹

Centro: Lugar donde se reúnen, acuden o concentran personas o grupos por algún motivo o con alguna finalidad.²⁰

Comunicación: Transferencia de información comprendida de una a otra persona. Proceso por el cual se muestran unos resultados y son conocidos por otras personas, permitiendo compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de una actividad que sea juzgada y evaluada.²¹

Control: Función de la administración que se relaciona directamente con las actividades de seguimiento o monitoreo.²²

Consultante: Persona que acude en búsqueda de consejo, dictamen o intervención psicoterapéutica por parte de un profesional.²³

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos15/calidad-serv/calidad-serv.shtml>

¹⁹ http://www.wikilearning.com/concepto_de_capacitacion-wkccp-19921-2.htm

²⁰ Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation.

²¹ Koontz. Op. Cit ., p 779

²² . Ibid., p 779

²³ Fuente Directivos del centro

Cultura Corporativa: Conjunto de valores y normas que orientan las actividades y conductas de los trabajadores y administradores de una empresa.²⁴

Cultura Organizacional: Conjunto de factores tales como normas, valores, actitudes y creencias compartidas por los miembros de una organización.²⁵

Descripción de Puestos de trabajo: Estructuración de un trabajo en términos de su contenido, función y relaciones. Puede centrar su atención en puestos individuales o en grupo de trabajo.²⁶

Decisión estratégica: Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.²⁷

Delegación de autoridad: Brindarle mayor delegación a los empleados, participación en la administración, equipos de trabajo, el establecimiento de metas y la capacitación.²⁸

24. Web. <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-corporativa.htm>

25. Koontz. Op. Cit ., p 779

26. Ibid P 780

27. Web. <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

28. Koontz. Op. Cit ., p 779

Dirección Estratégica: Es un proceso global de toma de decisiones que debe asegurar la viabilidad de la organización a través de la correcta formulación de la estrategia, su implementación y control; para esto utiliza no sólo el Sistema de Control de Gestión como forma de implantación y control sino que además considera los cambios a la estructura de la organización, la administración de recursos humanos y los factores propios de la cultura de la organización²⁹

Empresa: es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.³⁰

Estrategia: Es el patrón o plan que integra los objetivos, metas, políticas, programas, plan, secuencia de acciones, tácticas, asignación de recursos, maniobras, logística, sincronización de fuerzas, enfoques de operaciones, selección de posiciones, pautas, modelos, fuerza motriz, actitud, proceso que asegura decisiones óptimas, propósito, visión, etc. de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.³¹

²⁹ Web. <http://www.monografias.com/trabajos24/anteproyecto-direccion/anteproyecto-direccion.shtml#definicion>

³⁰ <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>

³¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

Matriz MPEC: La Matriz de la planeación estratégica cuantitativa determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias, con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos. El grado relativo de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno.

MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas de estrategias .³²

Matriz PEYEA: La Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es un instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.³³

³² Web: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>

³³ Web: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm>

Metas: Hacia lo que se dirige la actividad; punto final de la planeación. Son las que permiten establecer que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas u objetivos organizacionales, que establecen la naturaleza deseada de la empresa y la dirección en que habrá de dirigirse.³⁴

Metas estratégicas: con aquellas metas principales que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.³⁵

Objetivos: Son los fines que se perseguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto Terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.³⁶

Organigrama: Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran.³⁷

³⁴Web:<http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico/>

³⁵ Web Ibid

³⁶ Koontz. Op. Cit., p 129

³⁷Web:<http://www.definicion.org/organigrama>

Planeación: Selección de misión, objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos, toma de decisiones: selección de curso de acción entre varias opciones.³⁸

Políticas: Reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. La esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.³⁹

Programas: Es el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, respaldado por capital y presupuesto de operación.⁴⁰

Reeducativo: Conjunto de técnicas o ejercicios empleados para recuperar las funciones normales de una persona, que se han visto afectadas por cualquier proceso.⁴¹

³⁸ Koontz. Op. Cit ., p 783

³⁹ Ibid ., p.783

⁴⁰ Ibid., p.784

⁴¹ Web.Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation.

Sistema: El concepto de sistema en general está sustentado sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo. Es un conjunto de entidades caracterizadas por ciertos atributos, que tienen relaciones entre sí y están localizadas en un cierto ambiente, de acuerdo con un cierto objetivo. ⁴²

Trabajo en Equipo: Cooperación entre personas para resolver problemas y realizar el trabajo. ⁴³

Táctica: Planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias. ⁴⁴

Terapéutico: Tratamiento empleado en diversas enfermedades somáticas y psíquicas, que tiene como finalidad rehabilitar al paciente haciéndole realizar las acciones y movimientos de la vida diaria. ⁴⁵

⁴². Web. <http://www.definicion.org/sistema>

⁴³. Web. http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo

⁴⁴. Koontz. Op. Cit ., p 785

⁴⁵. Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation

3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

3.1. ORIGEN DEL NOMBRE DEL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL

CENTRO: Lugar donde acuden personas en busca de ayuda.

TERAPÉUTICO: Modelos de intervención de la personalidad y tratamiento terapéutico de adicciones.

REEDUCATIVO: Se explora toda la vida del individuo reevaluando sus experiencias y proyectando sus fortalezas hacia el futuro.

SAN RAFAEL: Marco espiritual, es el santo que todo lo cura.

3.2. RESEÑA HISTORICA

EL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, nació de un proyecto que se venia trabajando hace varios años, de los cuales se han recogido experiencias de toda índole que han permitido actuar de una forma ordenada y adecuada al medio en que se desenvuelve el mercado del centro.

El Centro empezó a funcionar el 6 de Septiembre de 2004 y legalmente se constituyó en el mes de Abril de 2005, su directora y fundadora es RUBY

CASCAVITA GARCIA, Psicoterapeuta con especialización en fármaco dependencia.

Fue creado fundamentalmente por la necesidad de muchos consultantes quienes acudían a citas ambulatorias con la directora del centro, por este motivo se vio la necesidad de crear un espacio en donde los procesos de rehabilitación se realizaran con éxito, aislando al consultante del medio al cual estaba expuesto.

Sus instalaciones administrativas y campestres se encuentran ubicadas en Chia (Cundinamarca), porque es una zona que tiene muy buena perspectiva hacia el futuro, tiene altos índices de seguridad, por su ubicación es de fácil acceso a los consultantes y sus familias. Además de estar cerca de clínicas psiquiátricas, centros de salud y hospitales, con los que se tiene diferentes convenios.

3.3. PRESENTACION DE LA EMPRESA

El Centro Terapéutico y Reeducativo San Rafael es una institución dedicada al campo de la Psicoterapia como herramienta de intervención de la personalidad como objetivo primordial de la conducta adictiva y problemas asociados; igualmente se trabaja en áreas como la prevención, rehabilitación, capacitación, investigación y estudios sociales.

Cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales especializados en las más modernas técnicas de intervención, actualización e investigación de procedimientos psicoterapéuticos permitiendo así la efectividad en el tratamiento.

3.4. ORGANIGRAMA ACTUAL

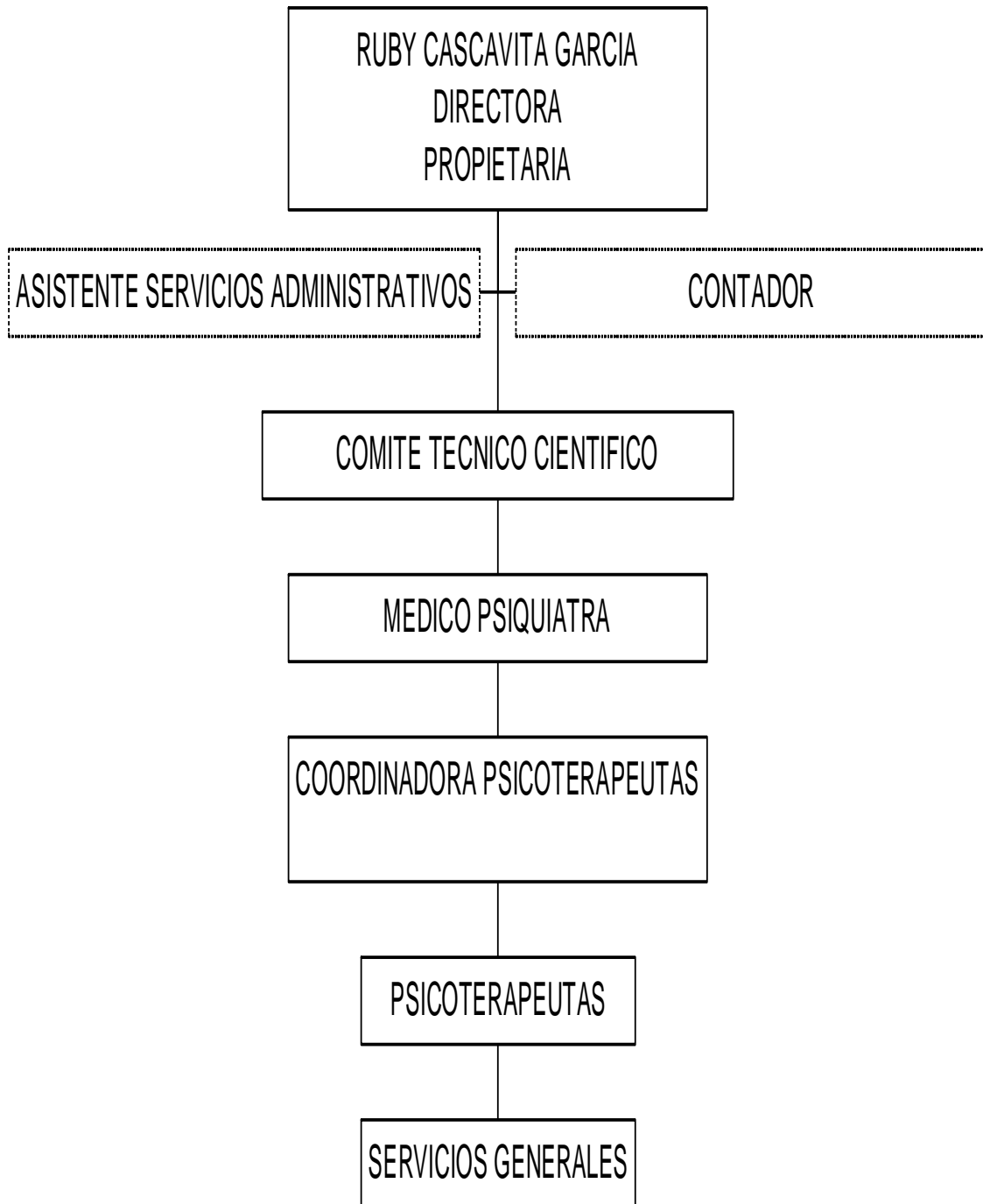


GRAFICO 2

Fuente: Obtenido de la información suministrada por los directivos del centro

3.5. MISIÓN ACTUAL

Acompañar, guiar y permitir los procesos de cambio de las personas amenazadas, afectadas e involucradas en conductas adictivas, trastornos de personalidad y desordenes psicológicos (depresión y trastornos afectivos)

3.6. VISIÓN ACTUAL

Ser la institución líder en el campo de la intervención psicoterapéutica de la personalidad para el tratamiento de conductas adictivas, trastornos de personalidad y desordenes psicológicos (depresión y trastornos afectos).

3.7. VALORES ACTUALES

Respeto: por al individualidad del consultante, facilitando el libre desarrollo de su personalidad.

Excelencia: mejoramiento continuó en todos los procesos psicoterapéuticos.

Liderazgo: Ser pionera en la intervención de la personalidad de la conducta adictiva

Autonomía: búsqueda permanente de la comprensión, evolución y procesamiento del mundo interior del consultante.

4. DIAGNÓSTICO DEL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL

4.6. ENCUESTAS

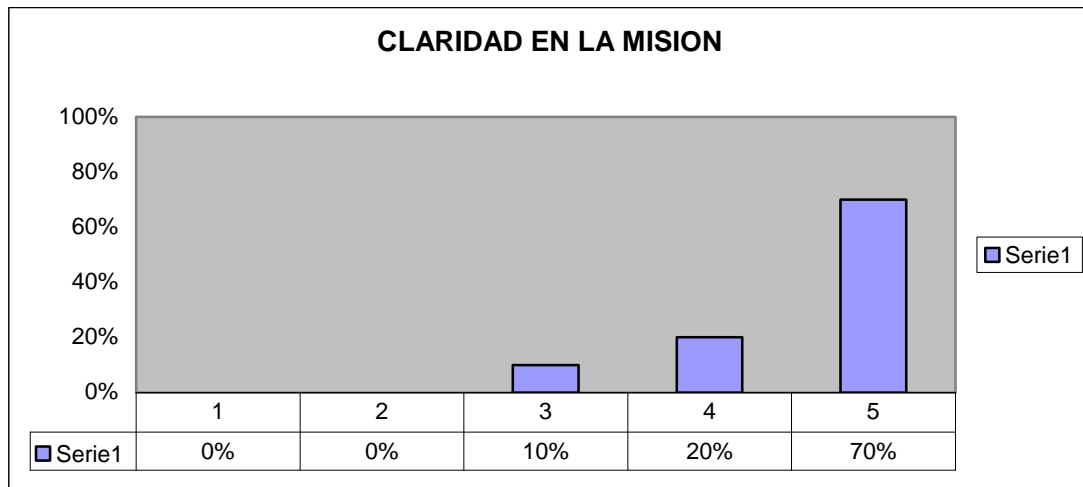
4.6.1. ENCUESTA A FUNCIONARIOS

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Califique de 1 a 5 el grado de importancia de cada una de las preguntas para el desarrollo del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, donde 1 es la calificación mas baja y 5 la mas alta

CONOCIMIENTOS CORPORATIVOS

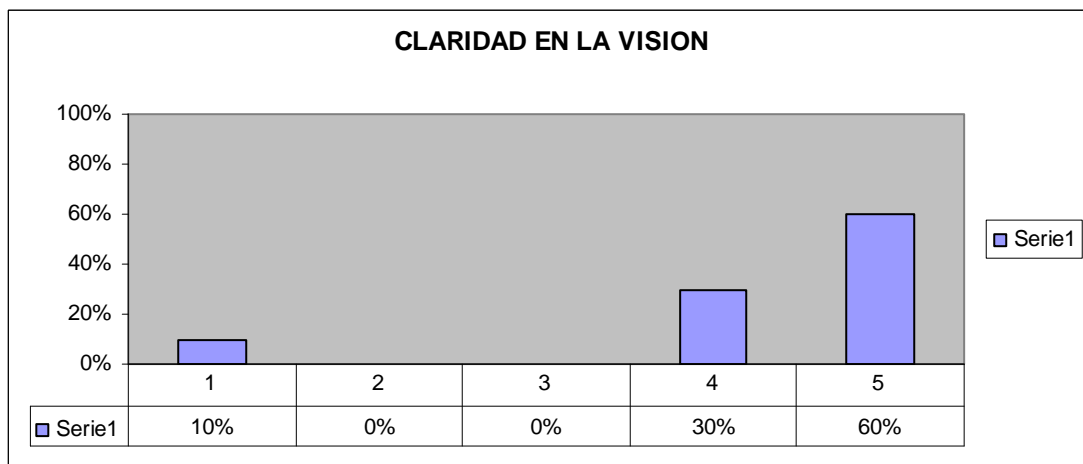
¿Tiene claridad acerca de cual es la Misión del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

En la actualidad el 70% del personal del centro tiene claridad acerca de la misión, pero es necesario crear métodos para que el 100% del personal la conozca y sus funciones sean encaminadas al cumplimiento de la misma.

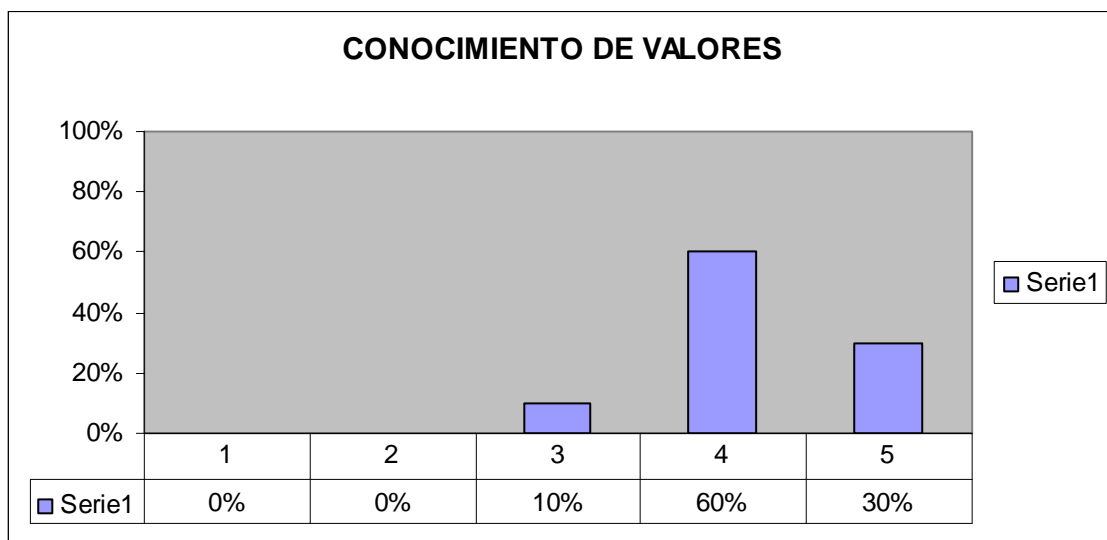
¿Tiene claridad acerca de cual es la Visión del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

En la actualidad el 60% del personal del centro tiene claridad acerca de la visión, pero es necesario crear métodos para que el 100% del personal la conozca y sus funciones sean encaminadas al logro de la misma.

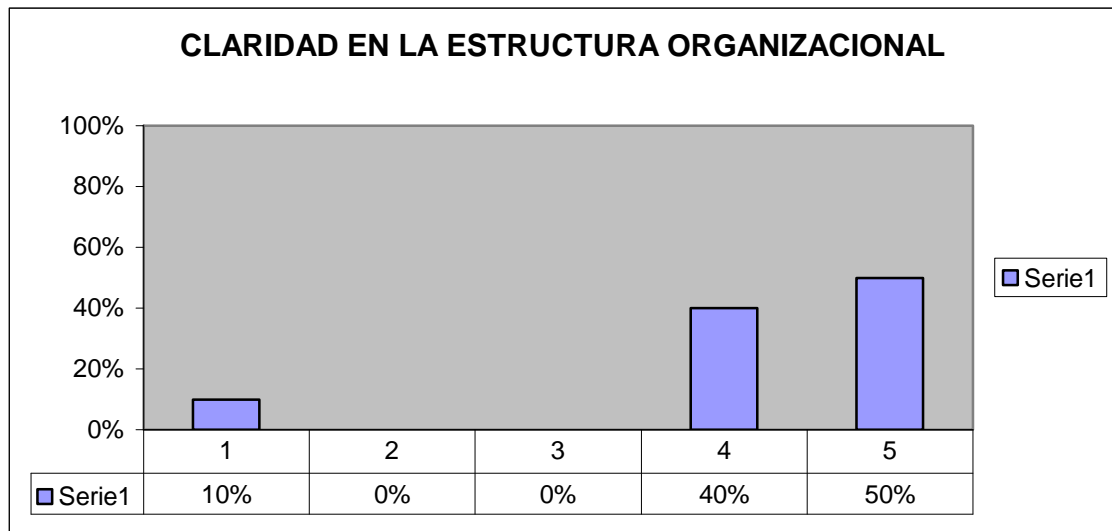
¿Tiene conocimiento de los Valores establecidos por el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 60% de los empleados dieron como calificación 4, esto indica que no hay alto grado de conocimiento de los mismo, lo cual puede influir en el desarrollo de las actividades.

¿Tiene clara la estructura Organizacional del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

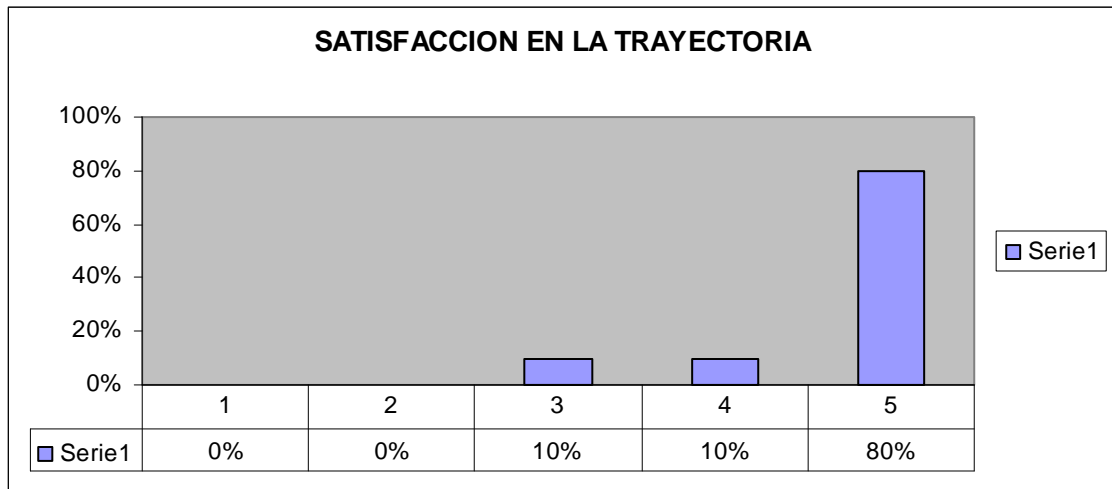
El 50% de los funcionarios conoce la estructura organizacional y lo ideal sería que el 100% la conociera, ya que es importante que cada uno conozca su jerarquía dentro del centro, para evitar conflictos y lograr así el buen desempeño de los empleados.

SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA

¿Está usted satisfecho con:

1. Su trayectoria en el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

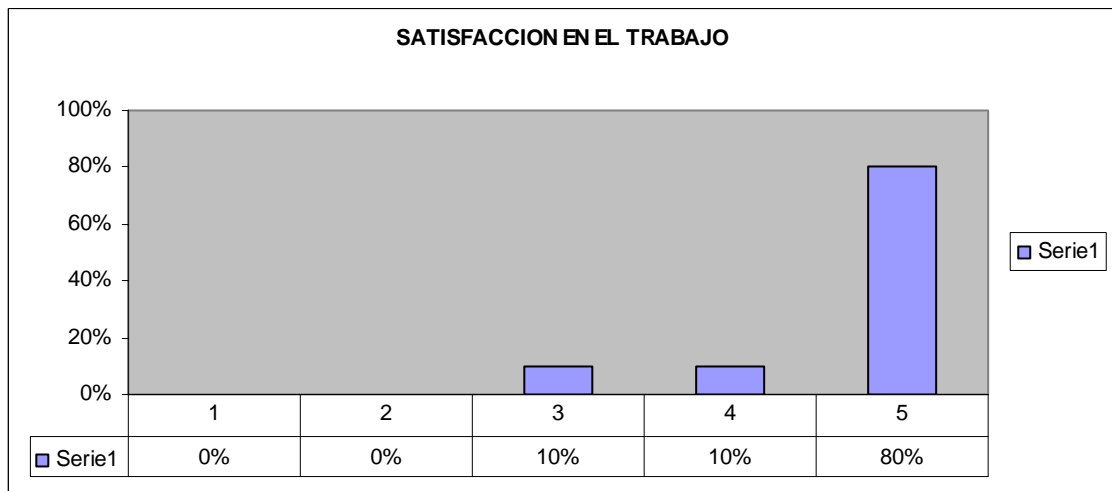
.



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 80% de los funcionarios se siente satisfecho con su trayectoria dentro del centro.

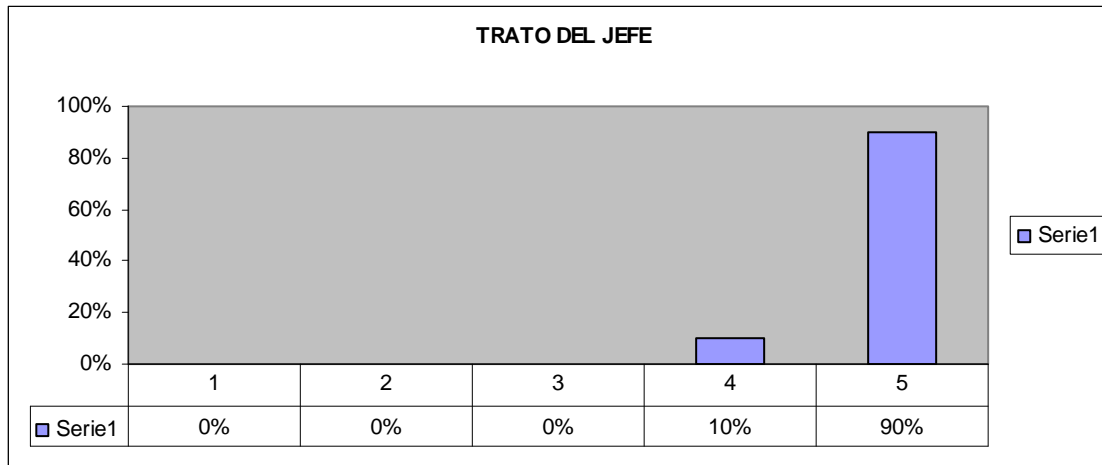
2. ¿Con su trabajo?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 80% esta satisfecho con las labores que desempeña dentro del centro.

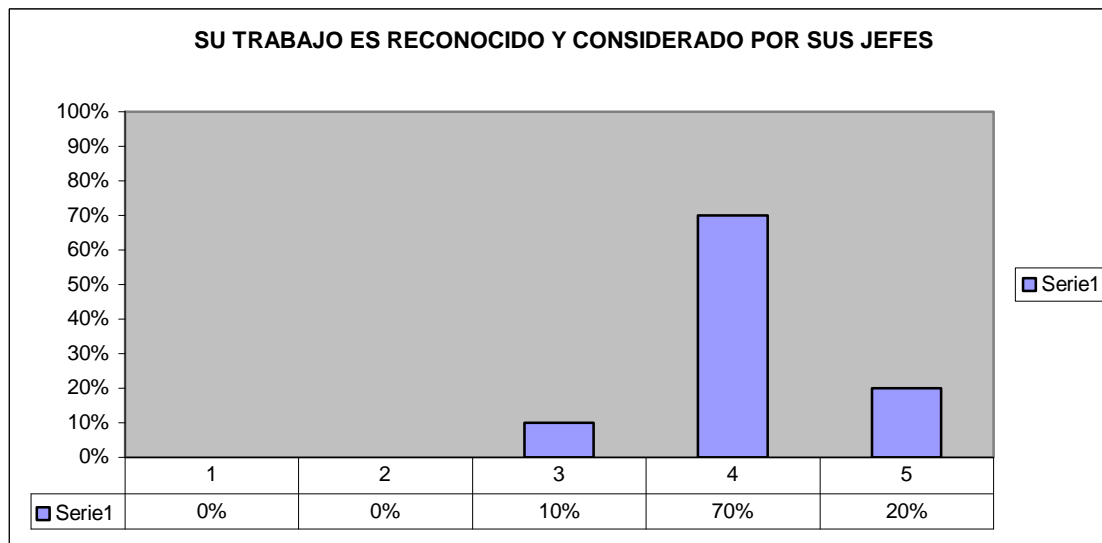
3. ¿El trato de su jefe o superior es amable y cordial?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 90% de los empleados se siente satisfecho con el trato que recibe de su jefe y superiores.

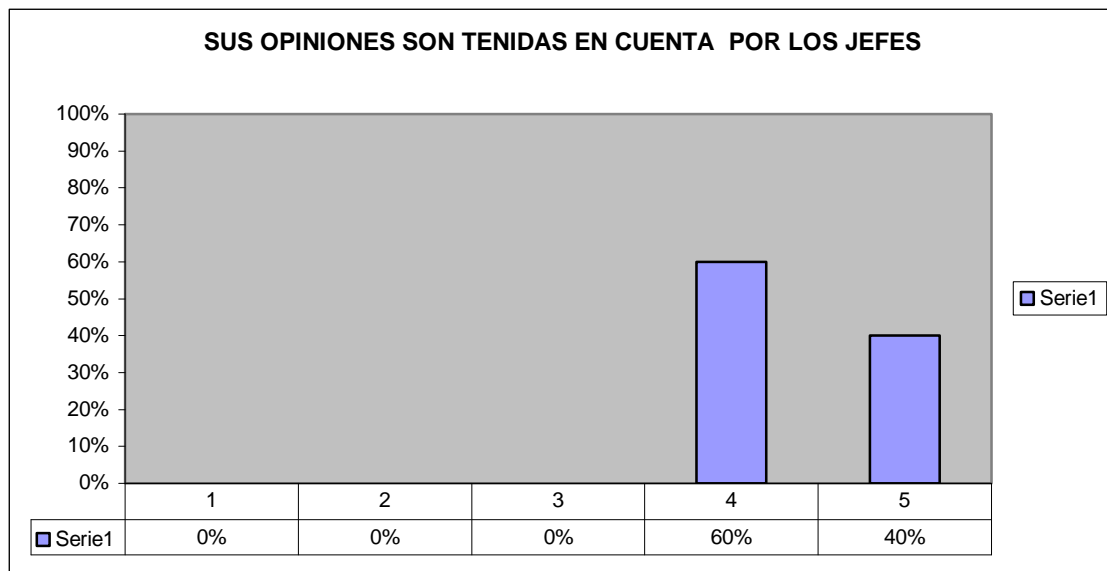
4. ¿Su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 70% se siente satisfecho con el reconocimiento de su trabajo por parte de su jefe y superiores.

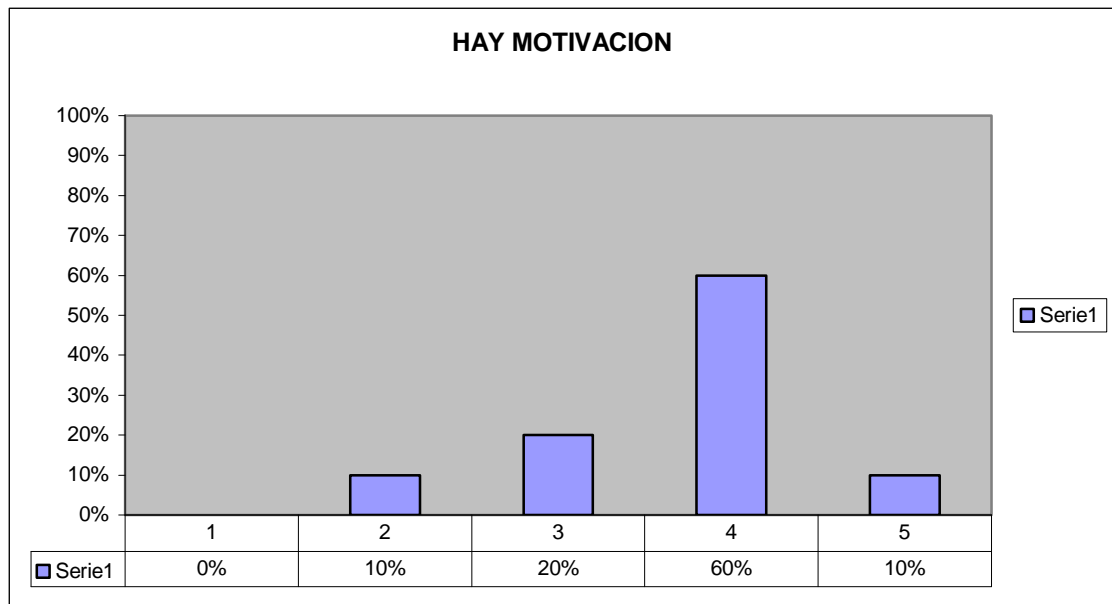
5. ¿Considera usted que su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 60% considera que sus opiniones son tenidas en cuenta por los jefes, mientras el 40% se siente muy satisfecho.

6. ¿En el CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL existen mecanismos de Motivación?

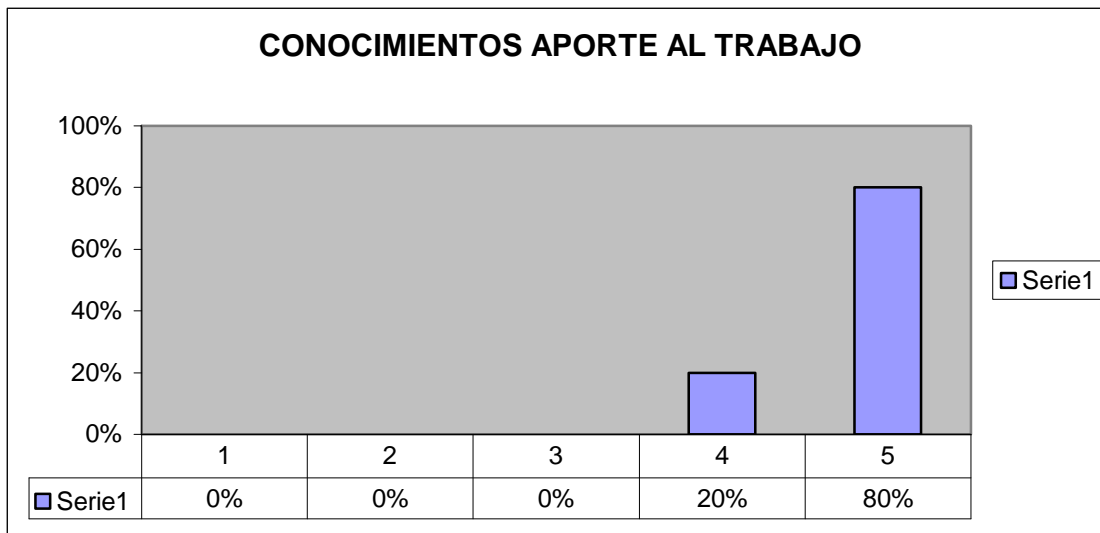


Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 60% están satisfechos con los mecanismos de motivación que existen en el centro.

POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA

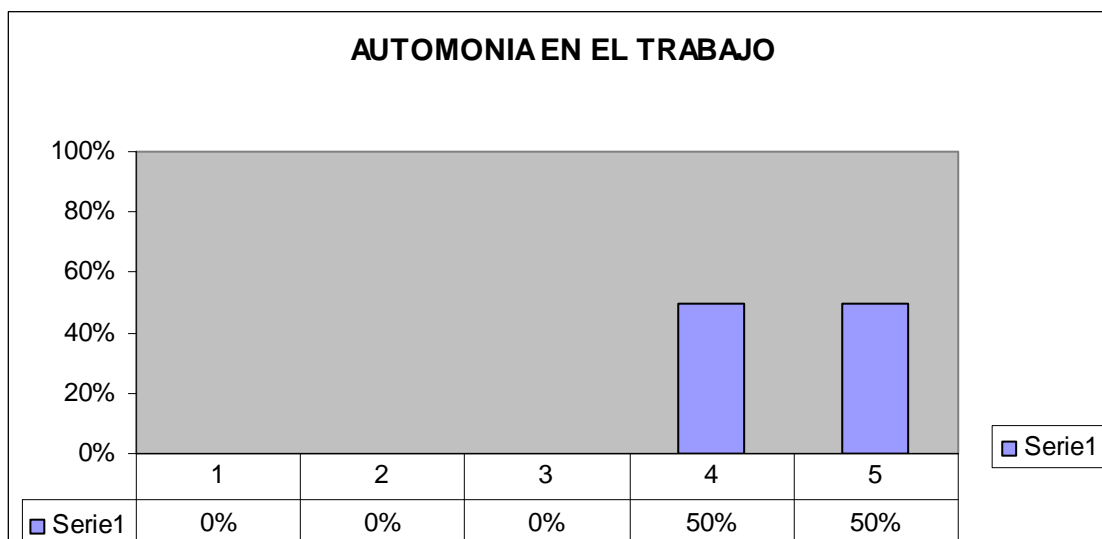
¿Conoce bien qué aporta usted con su trabajo al CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 80% de los funcionarios saben qué aportan con su trabajo al centro.

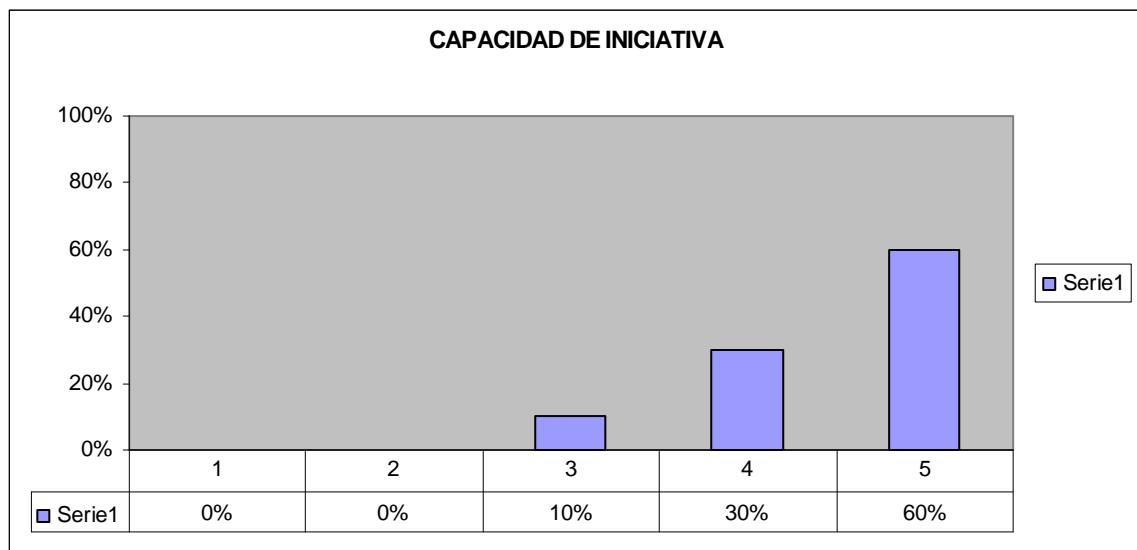
¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 50 % de los empleados siente que tiene autonomía para la toma de decisiones en su trabajo.

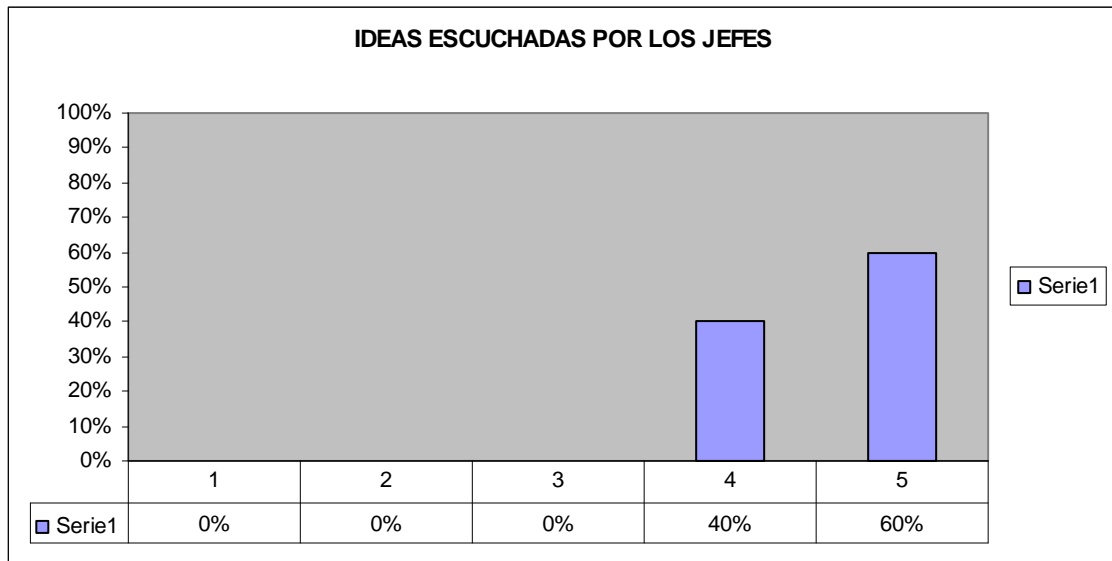
¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 80 % considera que poseen gran capacidad de iniciativa en su trabajo, mientras que el 30% considera que su capacidad de iniciativa no es tan alta.

¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?

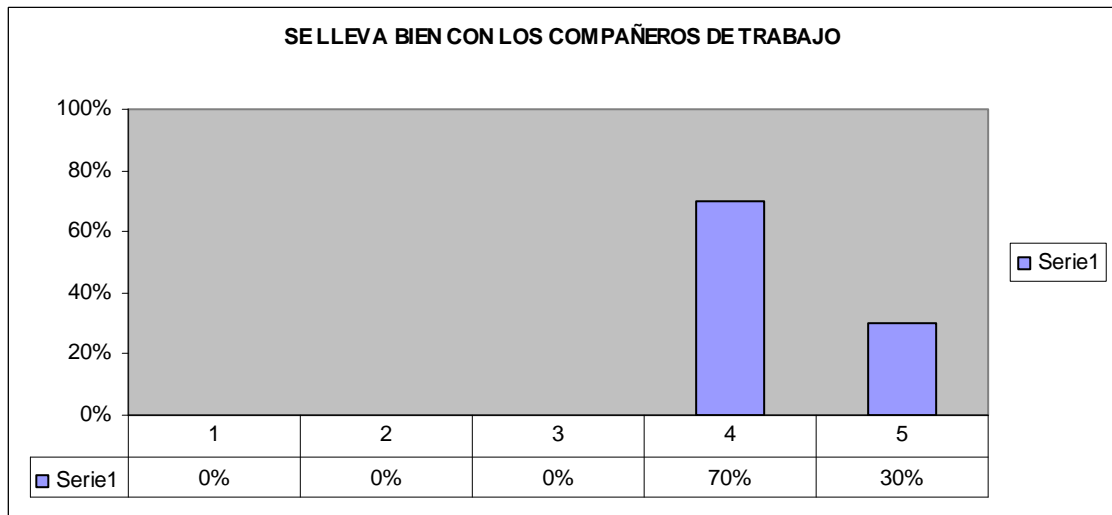


Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 60% siente que sus jefes o superiores escuchan sus ideas y las tienen en cuenta.

COMPAÑEROS DE TRABAJO

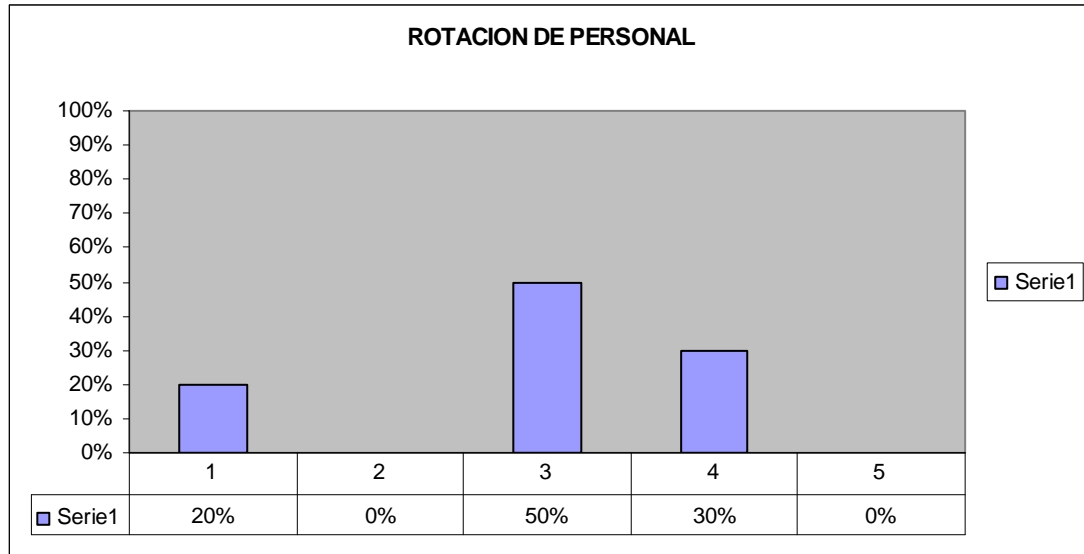
¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 70% de los empleados tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y 30% considera que éstas son excelentes.

¿Existe mucha rotación de personal?

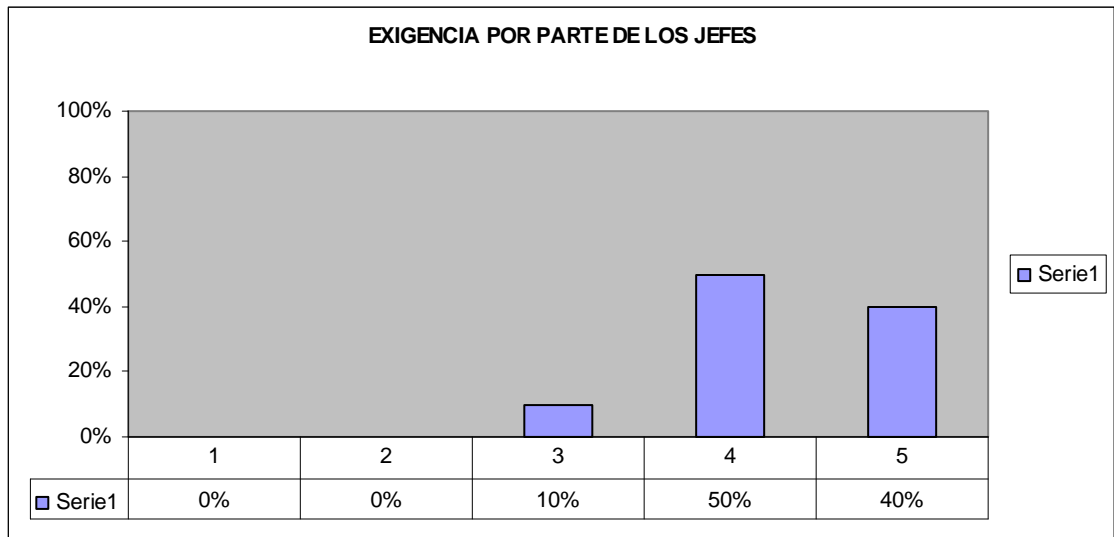


Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 50% considera que la rotación de personal es alta.

JEFE Y SUPERIORES

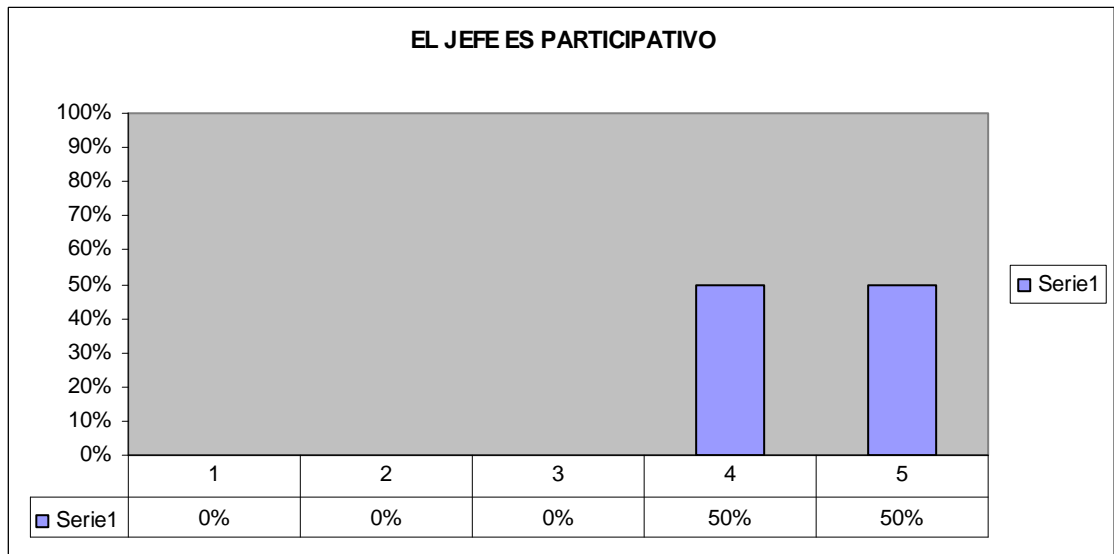
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 50% considera que el nivel de exigencia es bueno.

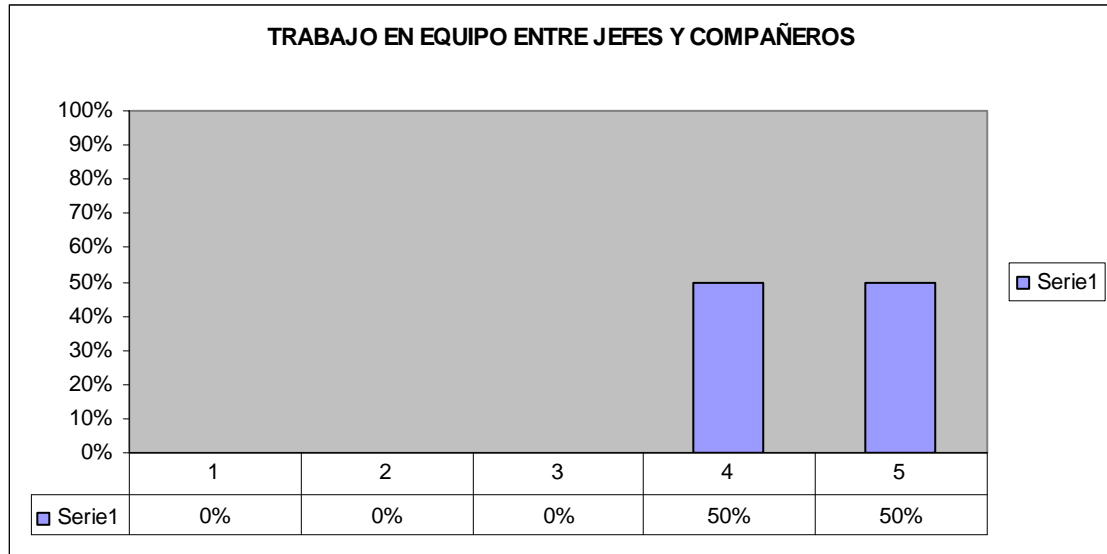
¿Considera que su jefe es participativo?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 50% se considera muy satisfecho con la participación de su jefe y el otro 50% se siente satisfecho.

¿Considera que existe trabajo en equipo con su jefe y compañeros?

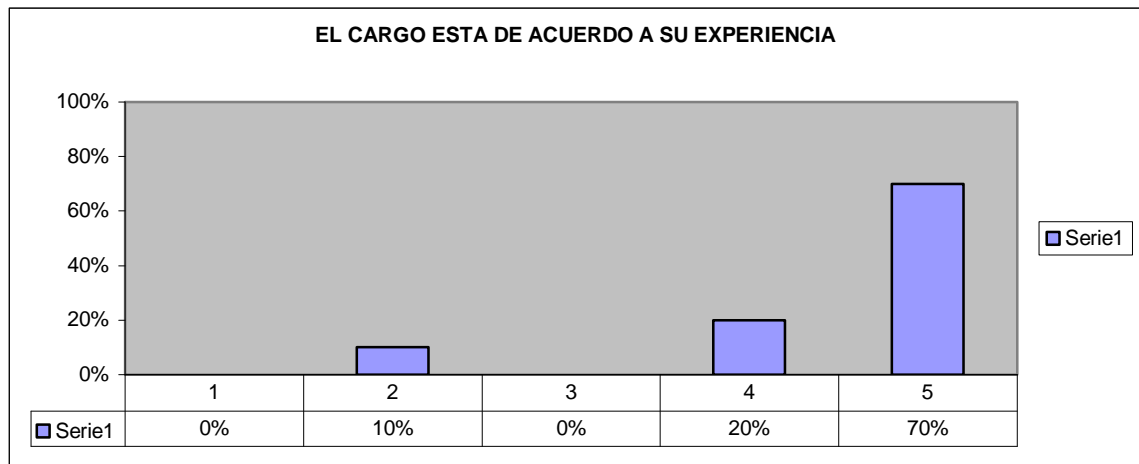


Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 50% considera que el trabajo en equipo es muy alto y el otro 50% lo considera alto.

PUESTO DE TRABAJO

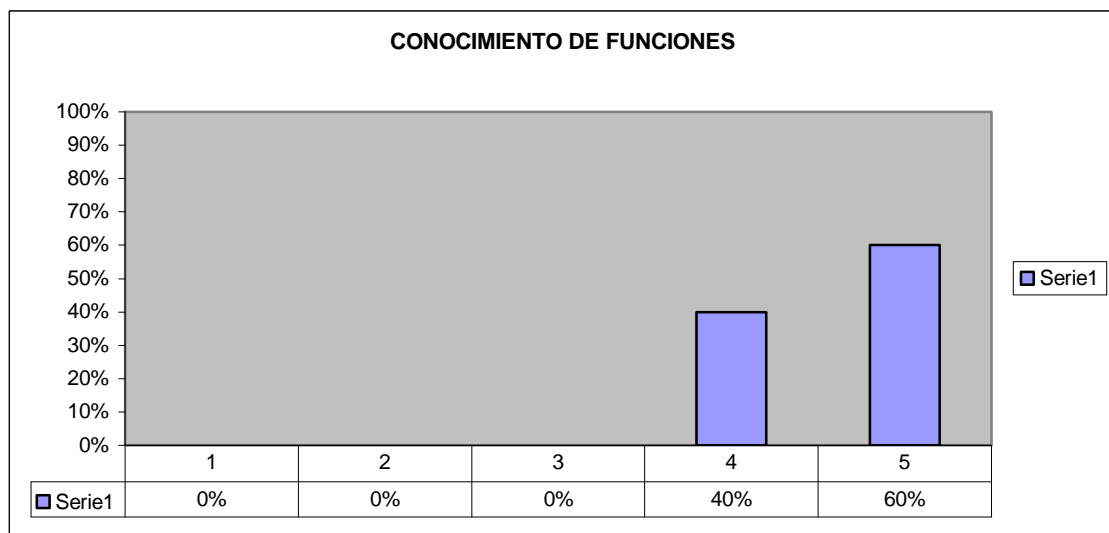
¿El puesto que ocupa en EL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL está en relación con la experiencia que usted posee?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 70 % se siente muy satisfecho, porque considera que su experiencia esta acorde con el puesto que ocupa dentro del centro.

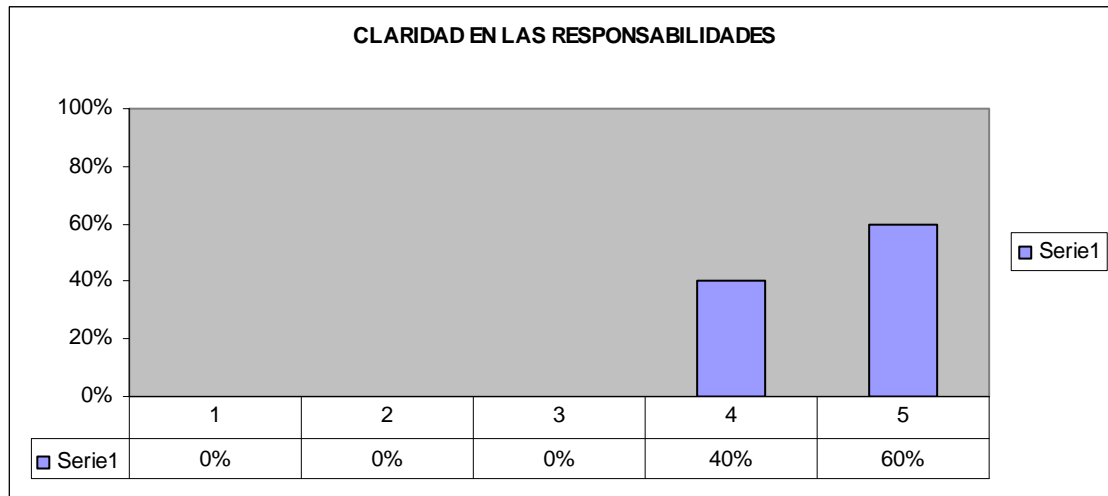
¿Conoce con claridad sus funciones dentro del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 60% tiene muy claro cuales son sus funciones dentro del centro y el 40% en menor grado.

¿Tiene claridad acerca de sus responsabilidades?

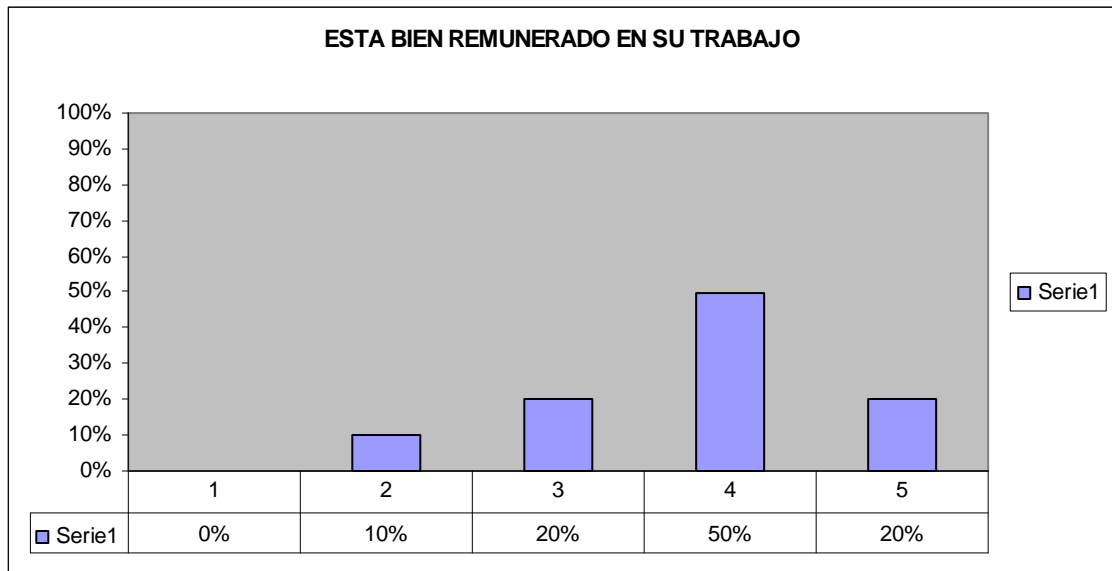


Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 60% tiene muy claro cuales son sus responsabilidades dentro del centro y el 40% en menor grado.

REMUNERACIÓN

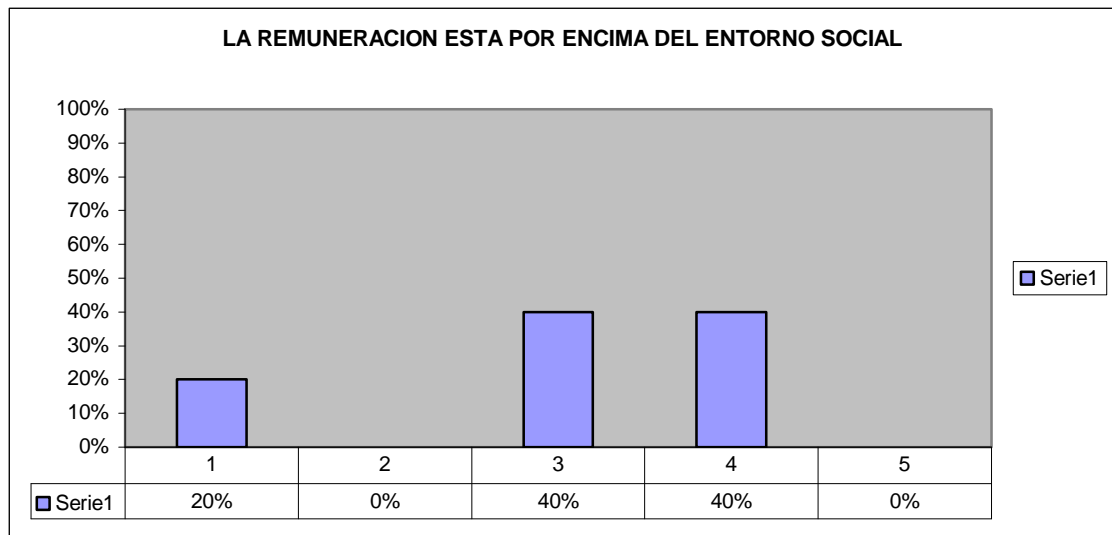
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 50% está satisfecho con su remuneración, el 20% se siente muy satisfecho, mientras que el 10% considera que su remuneración no está acorde con su labor, al igual que el 20%.

¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

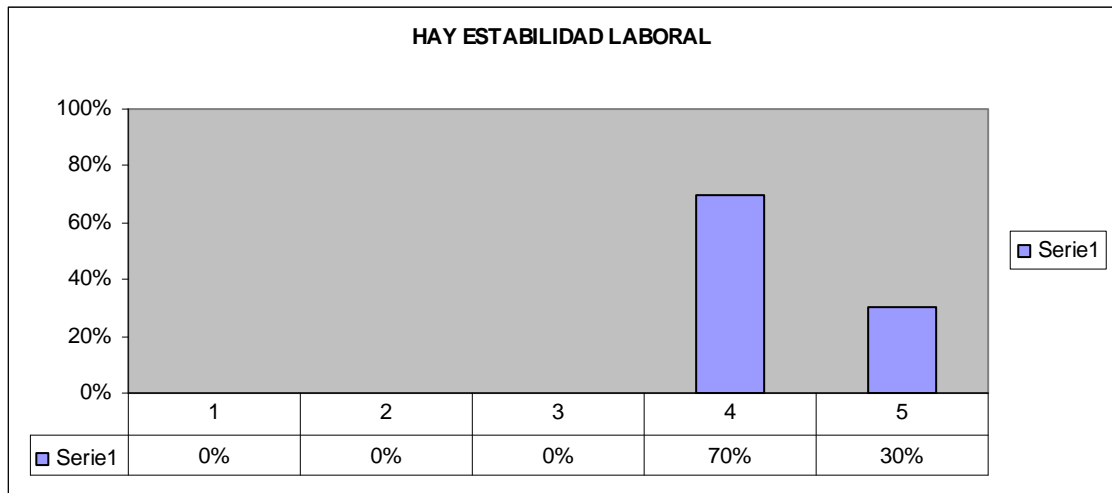


Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 40% considera que su remuneración está por debajo de la media del entorno social y el otro 40% se siente satisfecho, mientras que un 20% se siente muy insatisfecho.

RECONOCIMIENTO

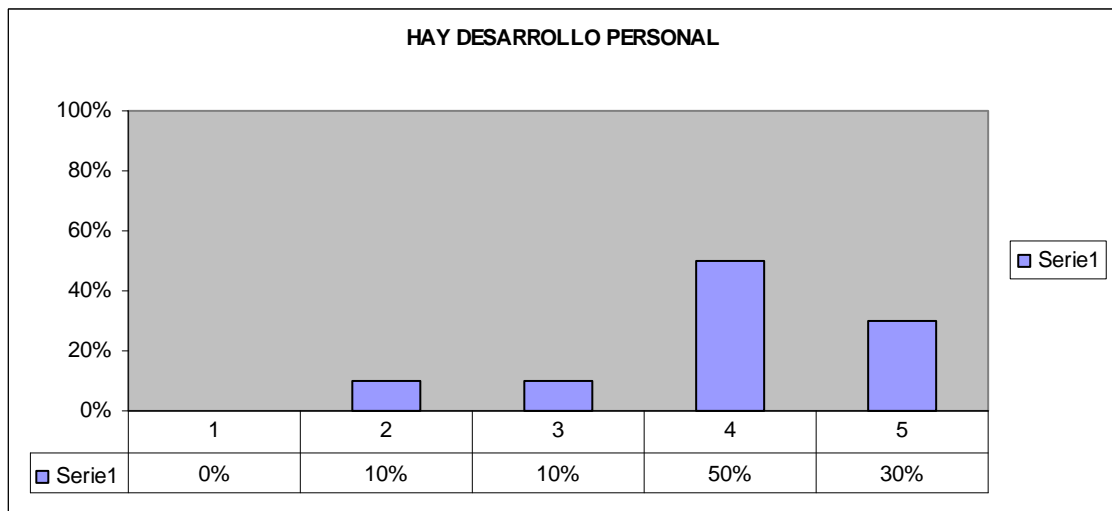
¿Considera usted que en EL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL hay estabilidad laboral?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 70% de los empleados piensan que la estabilidad laboral en el centro es alta mientras que el 30% restante sienten que es muy alta.

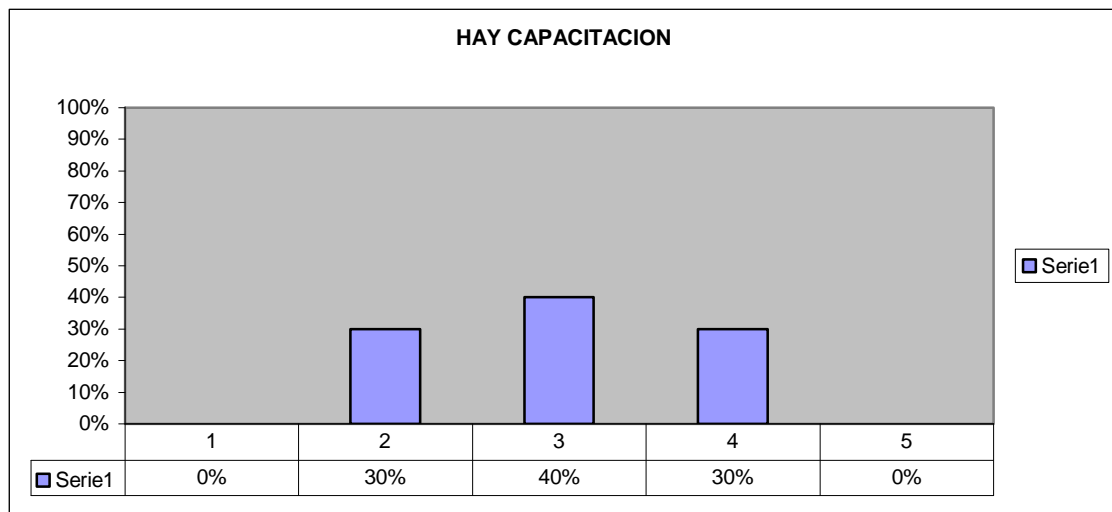
¿Existen posibilidades de desarrollo personal dentro CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 30% de los funcionarios piensa que las posibilidades de desarrollo personal son muy altas, el 50% sienten que son altas, y el 20% restante no ven muchas posibilidades de desarrollo personal dentro del centro.

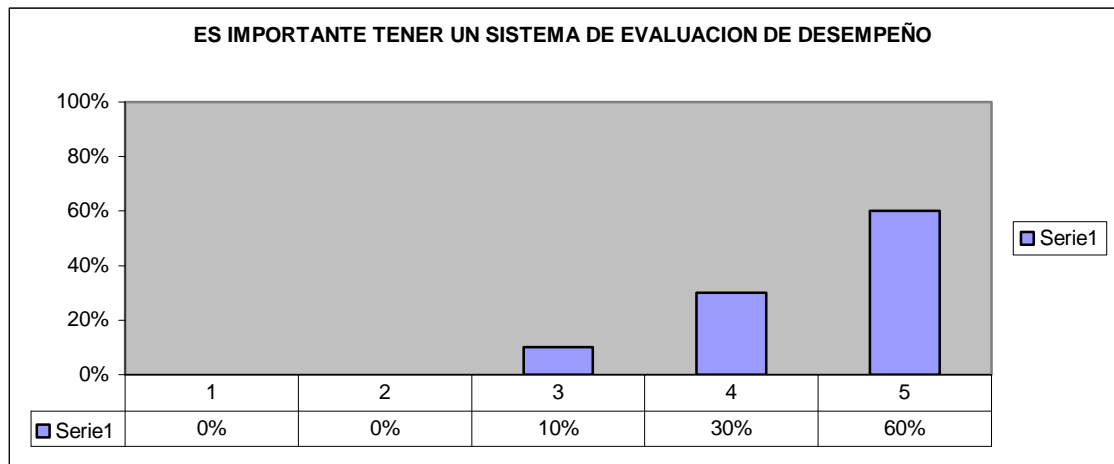
¿En el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL se preocupan por capacitar al personal?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 30% del personal esta insatisfecho con la capacitación que se le brinda, el 40% piensa que el grado de capacitación no es muy alto y el 40% se siente satisfecho con la misma

¿Considera que es importante que exista un sistema de Evaluación del Desempeño?

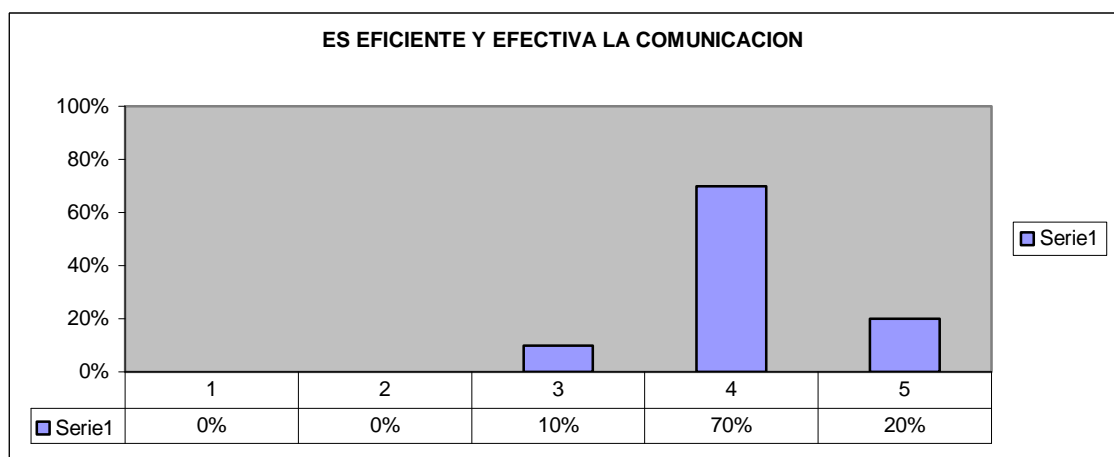


Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 60% de los funcionarios piensa que es muy importante tener un sistema de evaluación de desempeño en el centro.

COMUNICACIÓN

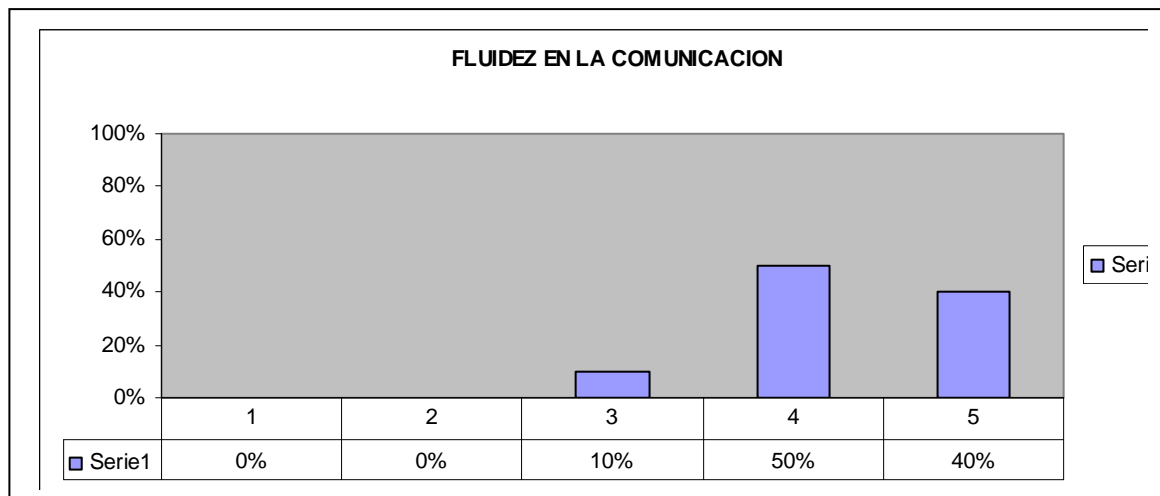
¿Considera usted que es eficiente y efectiva la comunicación dentro del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 70% piensa que existe una buena comunicación dentro del centro.

¿Considera que la comunicaron fluye de arriba a bajo y viceversa?



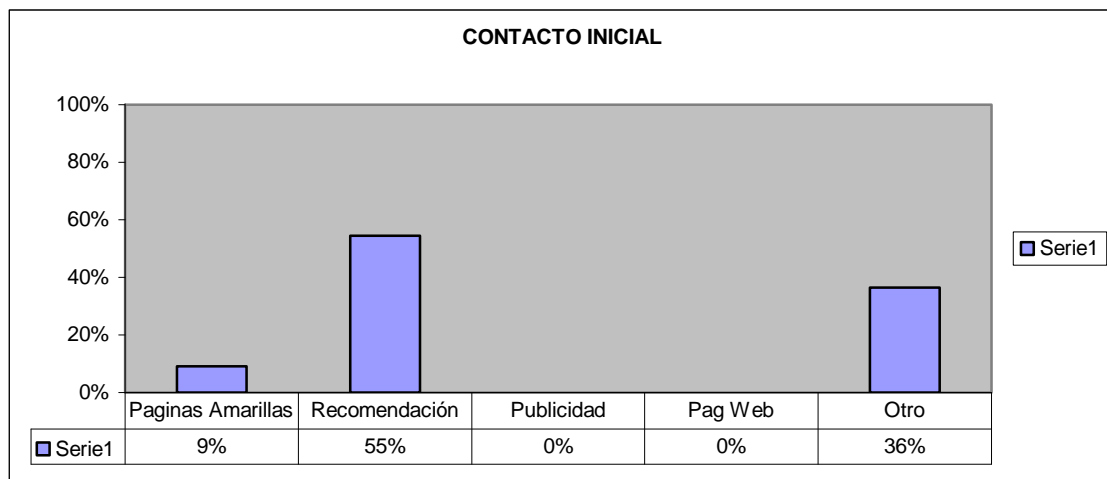
Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 50% considera que la comunicación fluye en todos los sentidos satisfactoriamente.

4.1.2. ENCUESTA A CONSULTANTES

1. ¿A través de qué medio se contacto inicialmente con el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

- a. Páginas Amarillas
- b. Recomendación de otro consultante
- c. Publicidad
- d. Página Web
- e. Otro Cuál _____

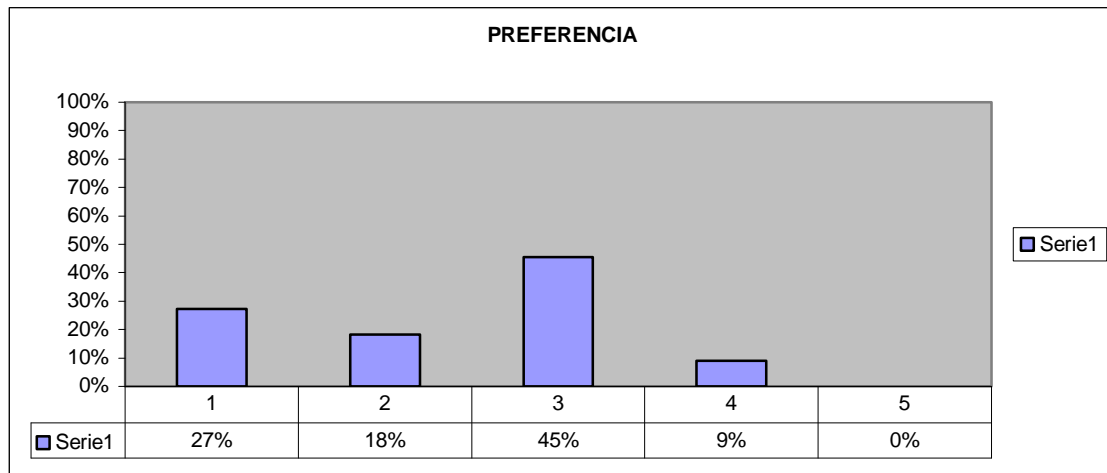


Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 55% de los consultantes tuvieron conocimiento del centro por medio de recomendación de otros consultantes, el 36% conocían a la directora en otros centros y el 9% restante a través de las páginas amarillas.

2. ¿Por qué motivos su opción es el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL frente a otros centros de Rehabilitación?

1. Calidad de servicio
2. Precio
3. Confiabilidad
4. Reconocimiento
5. Otro Cuál _____



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

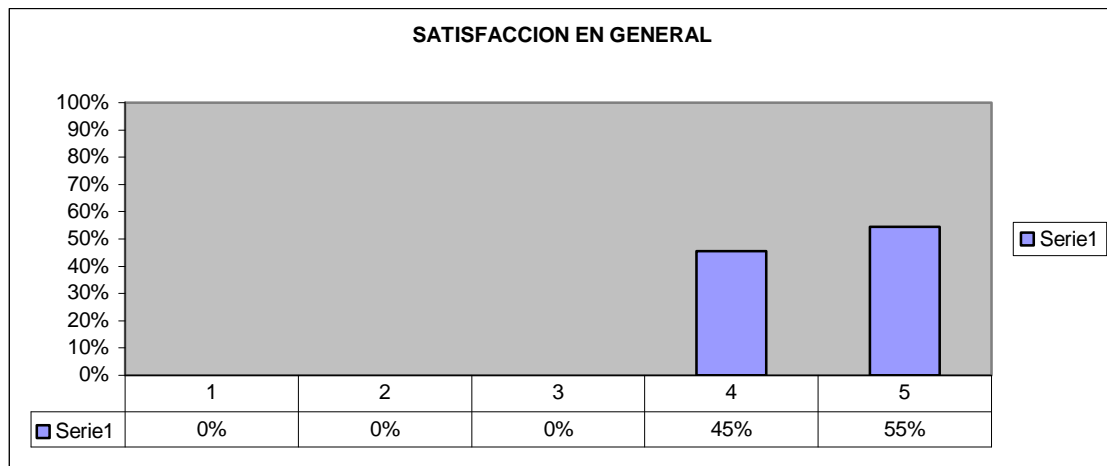
El 45% de los consultantes prefieren el centro frente a otros centros por su confiabilidad, el 27% por la calidad de los servicios, el 18% por el precio y el 9% restante por su reconocimiento.

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS MARCANDO EN LOS CASILLEROS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS INDICADOS

1. MUY INSATISFECHO 2. INSATISFECHO

3. REGULAR 4. SATISFECHO 5. MUY SATISFECHO

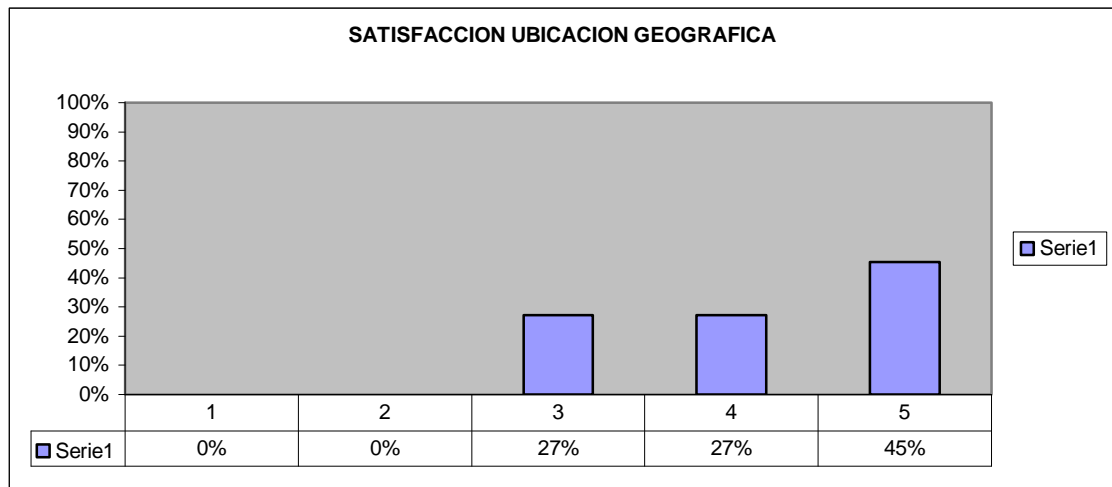
3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con EL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

En general el 55 % de los consultantes se sienten muy satisfechos en el centro y el 45% se sienten satisfechos.

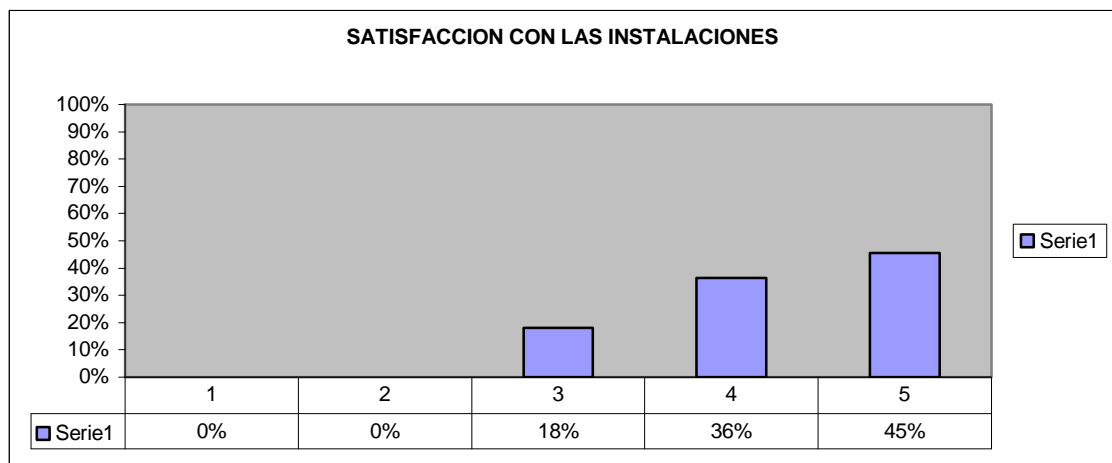
4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la ubicación Geográfica del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 45% están muy satisfechos con la ubicación del centro, el 27% no se sienten muy satisfechos y el 27% restante se sienten satisfechos.

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a las instalaciones del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

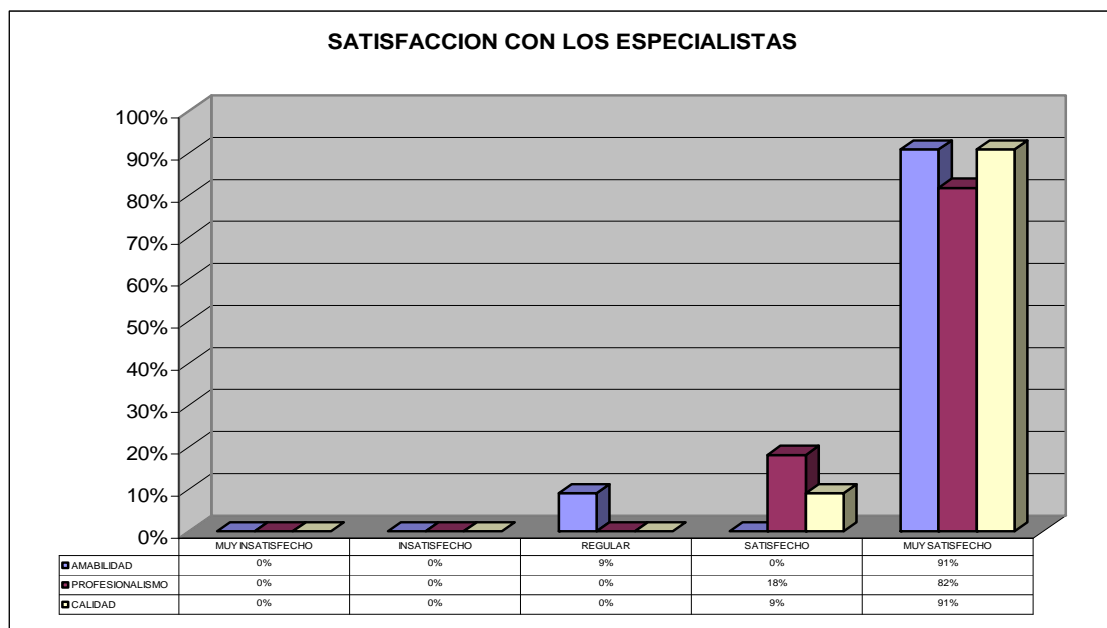


Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 45% de los consultantes se sienten muy satisfechos con las instalaciones del centro.

6. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con los especialistas del Centro en cuanto a:

- Amabilidad
- Profesionalismo
- Calidad

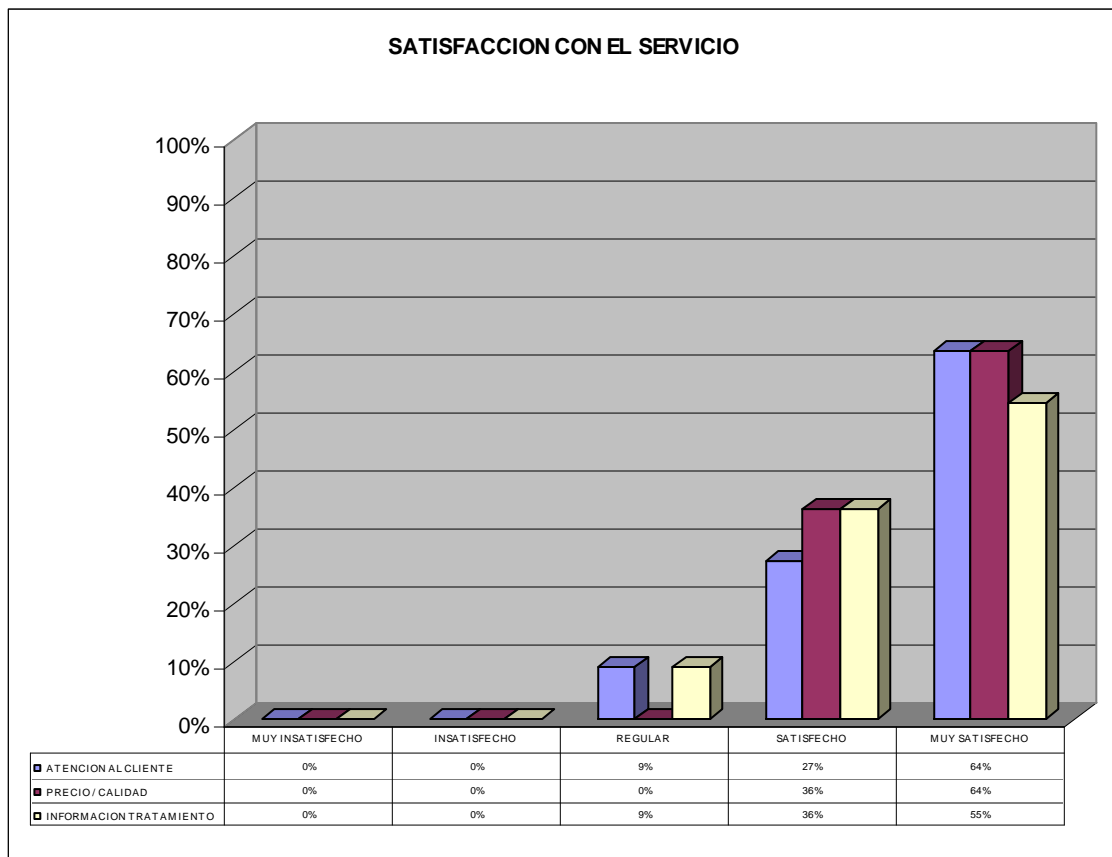


Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

En general los consultantes se sienten muy satisfechos con los especialistas en cuanto a su amabilidad, profesionalismo y calidad.

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio en cuanto a:

- Atención al cliente
- Precio/Calidad
- Información tratamiento

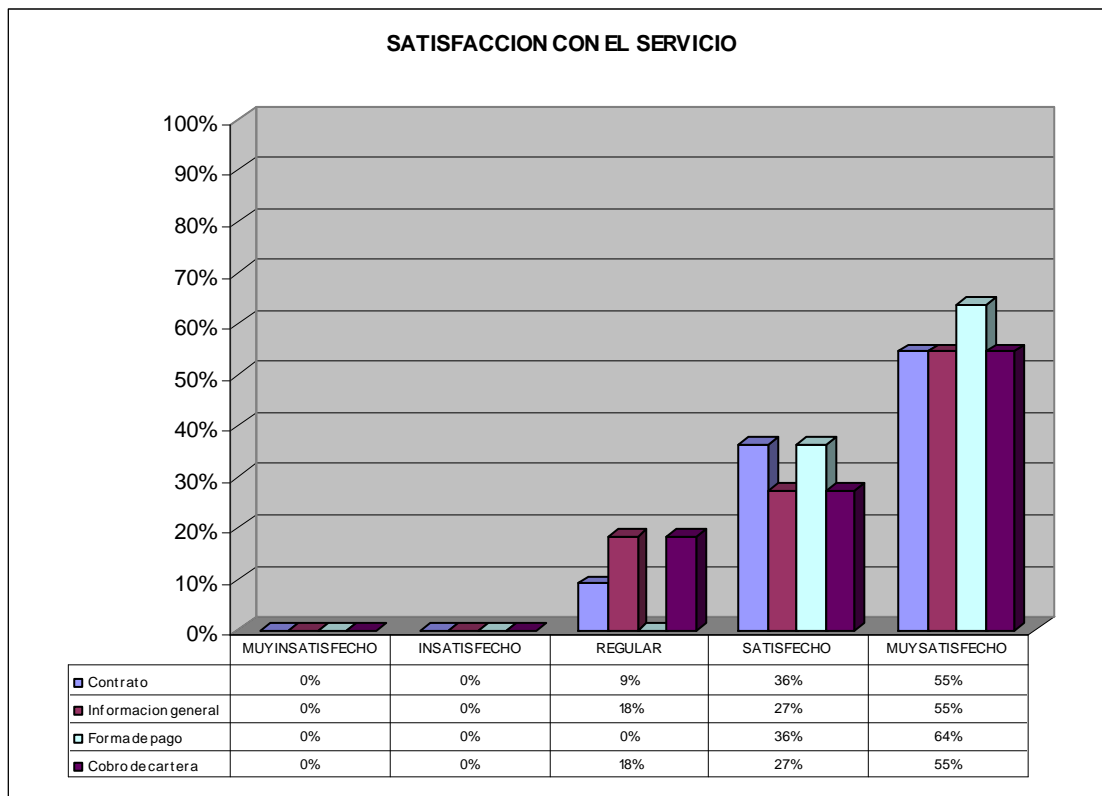


Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

En cuanto al servicio del centro el 60% de los consultantes se sienten muy satisfechos el 30% se siente satisfecho y el 10% piensan que el servicio es regular en factores como atención al cliente, precio/calidad e información acerca del tratamiento.

8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio en cuanto a:

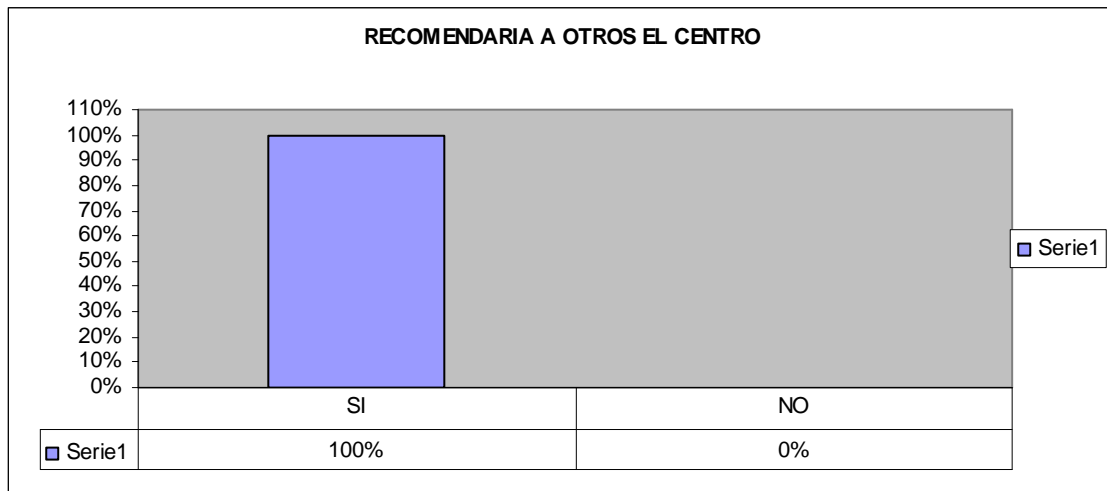
- Contrato
- Información general
- Forma de pago
- Cobro de cartera



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

Aproximadamente el 57 % de los consultantes se encuentran muy satisfecho con el servicio, el 30% se sienten satisfechos y el 13% piensan que el servicio es regular en cuanto al contrato, información general, forma de pago y cobro de cartera.

9. Recomendaría a otras personas el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?



Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

El 100% de los consultantes recomendarían el centro a otras personas.

4.1.3. Entrevista director del Centro Terapéutico y Reeducativo San Rafael

1. ¿Cuáles son las razones que considera han permitido que el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL se encuentre en el lugar donde esta hoy?

La calidad de sus servicios se ve reflejada en sus excelentes resultados lo cual permite que los pacientes y grupo familiar recomienden al centro.

2. ¿Cuáles son las principales fortalezas del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

Ubicación geográfica.

Enfoque terapéutico.

Alto porcentaje de casos exitosos.

Calidad de los profesionales.

3. ¿Cuál es el principal problema de mercadeo que afecta al CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

Falta una persona que dedique su tiempo completo al área comercial.

4. ¿Cuál es la principal estrategia que se tiene para que el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL continúe en el mercado?

Calidad en el servicio con alto número de casos resueltos satisfactoriamente.

5. ¿Cómo ve usted la competencia local y regional con relación al servicio que ustedes ofrecen?

Cada día se crean nuevos centros de rehabilitación locales y extranjeros lo cual genera un alto grado de competencia y permite mejorar la calidad de los servicios.

6. ¿Cómo ha sido el proceso administrativo, si se puede llamar así, que ha caracterizado al CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

El proceso administrativo se ha llevado e implementado de acuerdo a las necesidades nuevas generadas en el centro.

7. ¿Cuál considera usted que sea la ventaja competitiva que tiene el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL frente a otros centros?

El sistema terapéutico.

8. ¿Cuál es el principal servicio que presta el centro?

Rehabilitación en adicciones de todo tipo.

9. ¿El CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL cuenta con la capacidad para competir en precios?

Si se cuenta con la capacidad de competir con precios respecto a otros centros de rehabilitación.

10. ¿El CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL tiene acceso de capital cuando lo requiere?

Si tiene acceso

11. ¿El CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL tiene pasivos a largo plazo?

Si.

12. ¿La rentabilidad del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL es buena?

Esta dentro de los estándares normales.

13. ¿Como líder de la organización cuales son sus virtudes?

Enfoque claro sobre la realidad y perspectivas del centro.

14. ¿Cuáles son las políticas salariales que tiene el Centro?

Están enmarcados dentro de la ley y de acuerdo al grado de profesionalismo de sus colaboradores.

15. ¿Usted ha pensado en implementar sistemas de control?

Si

16. ¿Existen sistemas de toma de decisiones en el Centro?

Si existen.

17. ¿Existe un sistema de coordinación?

Existe una persona que coordina la parte terapéutica y otra el área administrativa.

18. ¿Existe un sistema de evaluación de gestión?

No

19. ¿Existen manuales de funciones y procedimientos?

Existen contratos en los cuales se especifican las funciones para los terapeutas, pero no manuales de funcionamiento como tal.

No existen manuales de procedimiento administrativo.

20. ¿Qué piensa usted que requiere el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL para poder ser una entidad eficiente y eficaz?

Mayor capacitación al personal.

Gestión en el área de mercadeo.

Motivación a los funcionarios del centro.

Mayor capacidad instalada

21. ¿Cuáles son las principales expectativas que tiene usted acerca de este proyecto de grado?

Detectar las principales amenazas y oportunidades internas y externas que de algún modo puedan afectar el normal funcionamiento del centro, de este modo tomar las decisiones adecuadas con el fin de que la empresa se encamine con éxito hacia el futuro, generando valor agregado a los integrantes de la misma y a las personas que acuden a ella para solucionar sus problemas.

4.2. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA DEL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL (PCI)

Con el fin de diagnosticar la situación interna de la organización se utiliza la herramienta del **PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)** que es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades del Centro en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

Dentro del PCI se examinan seis categorías que son:

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica
5. La capacidad del talento humano
6. La capacidad de satisfacción al cliente interno

Una vez realizadas las encuestas de clima laboral a los funcionarios, de satisfacción en el servicio a los consultantes y la entrevista a los directivos, se tienen en cuenta los aspectos más relevantes para determinar los factores a calificar dentro de cada una de las categorías a evaluar.

A cada factor se le asigna una calificación dentro de la escala de alta, media o baja, identificando si es una fortaleza o una debilidad y teniendo en cuenta el impacto en el centro se le asigna una calificación dentro de la escala alto, medio o bajo y se tendrán en cuenta las de mayor impacto.

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Imagen corporativa(Misión, Visión, Valores)		X					X		
2. Responsabilidad Social	X							X	
3. Uso de planes estratégicos				X			X		
4. Evaluación y pronóstico del medio	X							X	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
6. Comunicación y control gerencial	X							X	
7. Orientación y enfoque empresarial					X			X	
8. Agresividad para enfrentar a la competencia				X			X		
9. Existen sistemas de control				X			X		
10. Sistemas de toma de decisiones (Autonomía)	X							X	
11. Sistemas de coordinación	X							X	
12. Evaluación de Gestión				X			X		
13. Cultura organizacional					X			X	
14. Existen manuales de funciones y procedimientos					X			X	

Cuadro 2 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras a través de las encuestas

DIAGNOSTICO INTERNO PCI

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Valor agregado al producto				X			X		
2. Nivel tecnológico utilizado en servicios			X					X	
3. Aplicación de tecnología de computadores					X		X		
4. Duplicidad de tareas			X					X	

Cuadro 3 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras a través de la entrevista e información suministrada por los directivos del centro.

DIAGNOSTICO INTERNO PCI

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Nivel académico del talento	X						X		
2. Experiencia	X						X		
3. Estabilidad	X							X	
4. Rotación					X			X	
5. Pertenencia y trabajo en equipo	X							X	
6. Motivación					X		X		
7. Nivel de remuneración					X			X	
8. Satisfacción					X			X	
9. Creatividad	X							X	
10. Capacitación – Desarrollo personal					X		X		
11. Comunicación		X						X	

Cuadro 4 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras a través de las encuestas

DIAGNOSTICO INTERNO PCI

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Fuerza de servicio, calidad, exclusividad		X					X		
2. Administración de clientes		X						X	
3. Convenios con organismos privados o públicos					X			X	
4. Portafolio de servicios		X					X		
5. Programas posventa				X			X		

Cuadro 5 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras a través de las encuestas

DIAGNOSTICO INTERNO PCI

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Acceso de capital	X						X		
2. Capacidad de endeudamiento					X		X		
3. Estabilidad de costos				X			X		
4. Liquidez				X			X		
5. Activos	X							X	
6. Pasivos					X			X	
7. Patrimonio				X				X	
8. Estado de Ganancias y pérdidas		X						X	
9. Inversión de capital				X			X		

Cuadro 6 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras a través de la entrevista e información suministrada por los directivos del centro.

DIAGNOSTICO INTERNO PCI

CAPACIDAD DE SATISFACCION AL CLIENTE INTERNO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Reconocimiento - Contacto inicial	X						X		
2. Satisfacción	X						X		
3. Ubicación geográfica		X						X	
4. Instalaciones					X			X	
5. Especialistas		X					X		
6. Costos				X				X	
7. Administración de clientes (Información, contrato, forma de pago y cartera)		X						X	
8. Retroalimentación				X			X		
9. Servicio	X						X		
10. Recomendación	X						X		

Cuadro 7 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras a través de las encuestas

4.3. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS(EFI)

La matriz EFI es un instrumento que para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades mas importantes dentro las áreas funcionales de un negocio ya demás ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas⁴⁶

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. Debilidad mayor | 3. Fortaleza menor |
| 2. Debilidad menor | 4. Fortaleza mayor |

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	0,04	3	0,12
Portafolio de servicios	0,03	3	0,09
Nivel académico del talento	0,05	4	0,2
Experiencia	0,04	3	0,12
Imagen corporativa	0,04	3	0,12
Acceso de capital	0,07	4	0,28
DEBILIDADES			
Aplicación de tecnología de computadores	0,06	2	0,12
Valor agregado al producto	0,07	1	0,07
Programas posventa	0,07	2	0,14
Motivación	0,07	2	0,14
Capacitación	0,07	1	0,07
Uso de planes estratégicos	0,08	1	0,08
Agresividad para enfrentar a la competencia	0,04	2	0,08
Existen sistemas de control	0,05	1	0,05
Evaluación de Gestión	0,03	1	0,03
Capacidad de endeudamiento	0,05	1	0,05
Estabilidad de costos	0,05	1	0,05
Liquidez	0,05	1	0,05
Inversión de capital	0,04	1	0,04
TOTAL	1,00		1,9

Cuadro 8 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras a través de las encuestas

⁴⁶. FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Pag. 184

Para realizar la matriz EFI se tomaron los factores de éxito más relevantes incluyendo tanto fortalezas como debilidades y se les asigno un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta la incidencia para alcanzar los objetivos del Centro.

Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta la siguiente tabla:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. Debilidad mayor | 3. Fortaleza menor |
| 2. Debilidad menor | 4. Fortaleza mayor |

Una vez asignados estos valores se obtiene el peso ponderado que es el resultado de multiplicar el peso por la calificación, y la sumatoria de los pesos ponderados nos da el total ponderado.

El resultado de esta evaluación nos da un total ponderado de 1,9 lo que nos indica que existen muchas debilidades a nivel interno.

4.4. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO-(POAM)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM), es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.⁴⁷

De acuerdo a la guía para el diagnóstico estratégico y a la entrevista realizada a los directivos del Centro, se determinaron los factores a evaluar.

A cada factor se le asigna una calificación dentro de la escala de alta, media o baja, identificando si es una oportunidad o una amenaza y teniendo en cuenta el impacto en el centro se le asigna una calificación dentro de la escala alto, medio o bajo y se tendrán en cuenta las de mayor impacto.

⁴⁷ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Pag. 124

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
ECONOMICOS									
Apertura económica				X			X		
Creación de nuevos impuestos					X			X	
Política fiscal					X			X	
SOCIALES									
Paz social		X						X	
Reforma al sistema de seguridad social		X					X		
Liderar proyectos innovadores con impacto social			X					X	
Aumento a la inversión en seguridad		X						X	
Incremento del índice de delincuencia					X			X	
Crisis de valores	X						X		
Debilidad estructural en el sistema educativo			X					X	
TECNOLOGICOS									
Telecomunicaciones		X					X		
COMPETITIVOS									
Alianzas estratégicas				X			X		
Nuevos competidores				X			X		
Lealtad y satisfacción del cliente	X							X	
Participación del mercado	X						X		
Acceso a organismos privados o públicos		X						X	
GEOGRAFICOS									
Facilidad de transporte	X							X	
Ubicación	X						X		
Vías de Acceso	X							X	

Cuadro 9 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras a través de las encuestas

4.5. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.⁴⁸

Para realizar la matriz EFE se tomaron los factores de éxito más relevantes incluyendo tanto oportunidades como amenazas y se les asigno un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante), teniendo en cuenta la incidencia para alcanzar los objetivos del Centro.

Luego se le asigna una calificación entre 1 y 4 teniendo en cuenta la siguiente tabla:

- | | |
|--------------------|-------------------------------------|
| 1. Respuesta mala | 3. Respuesta por encima de la media |
| 2. Respuesta media | 4. Respuesta es superior |

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Reforma al sistema de seguridad social	0,15	4	0,60
Participación del mercado	0,17	4	0,68
Crisis de valores	0,11	3	0,33
Telecomunicaciones	0,09	1	0,09
Ubicación	0,10	3	0,30
AMENAZAS			
Apertura económica	0,11	1	0,11
Alianzas estratégicas	0,13	3	0,39
Nuevos competidores	0,14	1	0,14
TOTAL	1		2,64

Cuadro 10 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

⁴⁸. David. Op.Cit., p.144

Una vez evaluados los factores externos, vemos que el factor más relevante es el de la reforma al sistema de seguridad social, ya que en la actualidad el Centro esta haciendo los trámites para la implementación del PAMEC (Plan de Auditoría para el Mejoramiento de la Calidad), este sistema está orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales, así se garantiza la satisfacción del cliente y una mayor competitividad ante otros centros.

Otro factor que se debe resaltar es la amenaza de nuevos competidores, puesto que en la actualidad, no le dan la suficiente importancia a sus competidores.

El total ponderado de 2,64, nos indica que el Centro está justo por encima de la media, es decir que aprovechan las oportunidades que tienen y son concientes de las amenazas a las cuales están expuestos y toman medidas al respecto.

4.6. MATRIZ PEYEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA

FUERZA FINANCIERA (FF)	
Rendimiento sobre la inversión	3
Apalancamiento	2
Liquidez	2
Acceso de capital	4
TOTAL	2.8

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Ciclo de vida del producto	-4
Lealtad de los clientes	-2
Calidad del producto	-2
TOTAL	-2,6

POSICION ESTRATEGICA EXTERNA

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Escala de precios de productos competidores	-1
Cambios Tecnológicos	-4
Presión competitiva	-3
Políticas gubernamentales	-2
TOTAL	-2.5

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Aprovechamiento de recursos	5
Facilidad para entrar en el mercado	3
Acceso a organismos privados o públicos	4
TOTAL	3.8

Cuadro 11 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

PROMEDIO DE EA ES -2,5
PROMEDIO DE VC ES -2,6

PROMEDIO DE FI ES 3,8
PROMEDIO DE FF ES 2,8

VECTOR: eje X= $-2,6 + 3,8 = 1,13$
Eje Y= $-2,5 + 2,8 = 0,3$

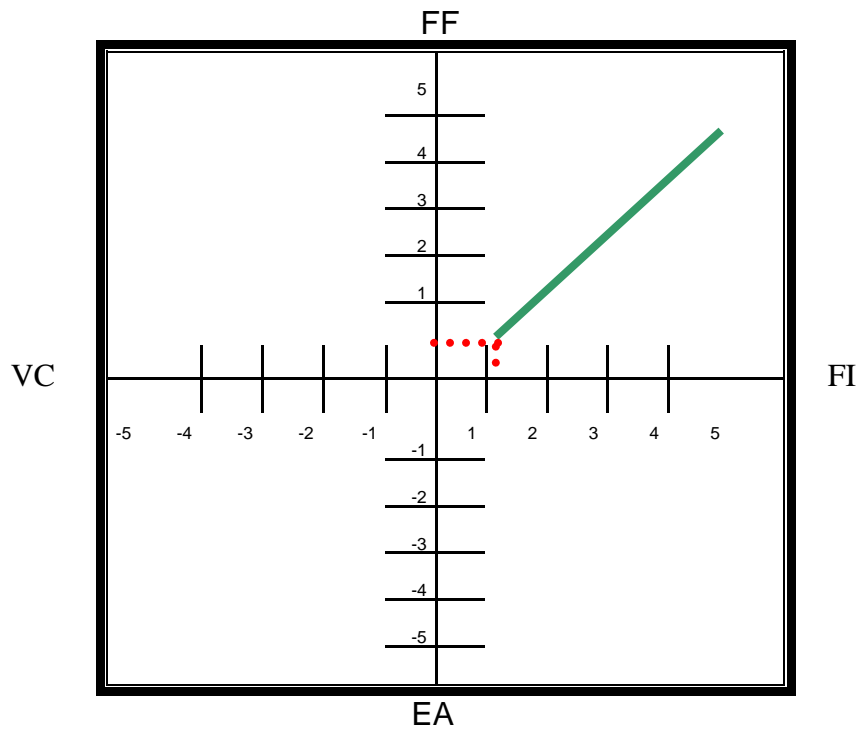


Gráfico 3

Una vez analizada la matriz PEYEA, nos damos cuenta que El CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, posee un perfil agresivo, aunque actualmente no es muy fuerte financieramente cuenta con ventajas competitivas en la industria, lo cual le puede permitir mantenerse en el mercado y ampliar su cubrimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior las estrategias propuestas serian:

- Dictar talleres de manualidades a los consultantes, con el fin de que una vez terminado el tratamiento tengan una herramienta que les permita reinsertarse a la sociedad.
- Facilitar a los terapeutas capacitaciones en el exterior, que le permitan adquirir nuevos conocimientos, los cuales le permitirán al centro ampliar su portafolio de servicios.
- Darle mayor importancia al estudio de la competencia en cuanto a los tratamientos y mecanismos utilizados, con el fin de estar informados y preparados para enfrentarlos.
- Estudiar la posibilidad de ampliar su mercado a nivel nacional.
- Ampliar las instalaciones con el fin de tener una mayor capacidad y prestar un mejor servicio.

4.7. MATRIZ DOFA

De acuerdo al análisis del Perfil de Capacidades Internas (PCI) y al Perfil de Amenazas y oportunidades del Medio (POAM), se seleccionan los factores claves de cada uno de ellos y se agrupan en la Matriz DOFA, para realizar el análisis y obtener las estrategias FO-FA y DO-DA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Reforma al sistema de seguridad social 2. Crisis de valores 3. Telecomunicaciones 4. Ubicación	1. Apertura económica 2. Alianzas estratégicas 3. Nuevos competidores
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. El tipo de terapia que se realiza es orientada mas a la intervención de la personalidad y no se hace ver como un castigo 2. El personal operativo (psicoterapeutas) son profesionales 3. Experiencia 4. La Imagen corporativa	4-1- Replantear la misión, visión, valores y objetivos corporativos. 2-1- Realizar convenios con entidades especializadas en procesos de capacitación en psicoterapia (Universidades y entidades del Gobierno), para diseñar un plan continuo de capacitación a los profesionales del Centro.	4-(1-3)- Diseñar manual de funciones para los empleados del Centro. (1-2)-1-2-3-Buscar mecanismos de capacitación que permitan una continua actualización en cuanto a tratamientos Psicoterapéuticos. 4-3- Rediseñar el organigrama.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. No se le da la debida importancia a la tecnología 2. Participación del mercado 3. No tienen Programas posventa 4. No existen mecanismos de Motivación 5. Hace falta programas de capacitación 6. No se preocupan por la competencia 7. No se realizan evaluaciones de Gestión	1-3- Actualizar periódicamente la página WEB del Centro y mantenerla activa. (4-5)1-2-Detectar las debilidades laborales del personal con el fin de brindar una adecuada capacitación. 7-2-Diseñar una encuesta de satisfacción del cliente, para ser aplicada durante el tratamiento. 7-1-Crear indicadores de gestión	2-6-(1-3) Diseñar mecanismos que permitan obtener información continua de la competencia. 2-2-Afianzar y legalizar los convenios que se tienen actualmente con entidades como la Universidad Manuela Bertrán y la Clinica San Juan de Dios

Cuadro 12 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

4.7.1. Análisis Matriz DOFA

Una vez realizada la Matriz DOFA para el CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, vemos que existen deficiencias en los siguientes aspectos:

- Competencia: Actualmente el centro no se preocupa por estudiar la competencia, lo cual puede generar un estancamiento en cuanto a procedimientos, tratamientos a seguir y costos.
- Tecnología: Se presta poca importancia a la ayuda que puede brindar el manejo de la tecnología, para darse a conocer y divulgar su portafolio de servicios.
- Capacitación y motivación: Debido a la falta de capacitación y motivación, se ve un bajo nivel de satisfacción al interior del Centro.
- Mercadeo: En la actualidad no existe el área de mercadeo como tal, lo cual conlleva a que no se tenga un mayor cubrimiento, ya que los consultantes actuales son referidos por otros consultantes y no el resultado de un plan de mercadeo.

4.8. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externo como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MCPE requiere un criterio intuitivo y acertado.

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		TALLERES DE MANUALIDADES A CONSULTANTES		DICTAR CONFERENCIAS PREVENTIVAS A PADRES	
OPORTUNIDADES	PESO	CA	TCA	CA	TCA
Reforma al sistema de seguridad social	0,18		0,00		0,00
Crisis de valores	0,15	1	0,15	4	0,60
Telecomunicaciones	0,10	2	0,20	3	0,30
Ubicación	0,12		0,00		0,00
AMENAZAS					
Apertura económica	0,13		0,00		0,00
Alianzas estratégicas	0,15	3	0,45	2	0,30
Nuevos competidores	0,17	2	0,00	4	0,68
FORTALEZAS					
Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	0,04	3	0,12	4	0,16
Portafolio de servicios	0,03	3	0,09	4	0,12
Nivel académico del talento	0,05	2	0,10	4	0,20
Experiencia	0,04	2	0,08	4	0,16
Imagen corporativa	0,04	2	0,08	4	0,16
Acceso de capital	0,07	2	0,14	3	0,21
DEBILIDADES					
Aplicación de tecnología de computadores	0,05		0,00		0,00
Valor agregado al producto	0,06	4	0,24	3	0,18
Programas posventa	0,06		0,00		0,00
Motivación	0,07		0,00		0,00
Capacitación	0,07		0,00		0,00
Uso de planes estratégicos	0,08		0,00		0,00
Agresividad para enfrentar a la competencia	0,03	2	0,06	4	0,12
Existen sistemas de control	0,04		0,00		0,00
Evaluación de Gestión	0,03		0,00		0,00
Capacidad de endeudamiento	0,05		0,00		0,00
Estabilidad de costos	0,05		0,00		0,00
Liquidez	0,05		0,00		0,00
Inversión de capital	0,04		0,00		0,00
TOTAL			1,71		3,14

Cuadro 13 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		CAPACITACION DEL PERSONAL EN EL EXTERIOR		CONVENIOS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL	
OPORTUNIDADES	PESO	CA	TCA	CA	TCA
Reforma al sistema de seguridad social	0,18	2	0,36	4	0,72
Crisis de valores	0,15	2	0,30	3	0,45
Telecomunicaciones	0,10	4	0,40	3	0,30
Ubicación	0,12		0,00		0,00
AMENAZAS					
Apertura económica	0,13	3	0,39	2	0,26
Alianzas estratégicas	0,15	2	0,30	4	0,60
Nuevos competidores	0,17	3	0,51	4	0,68
FORTALEZAS					0,00
Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	0,04	3	0,12	4	0,16
Portafolio de servicios	0,03	2	0,06	4	0,12
Nivel académico del talento	0,05	3	0,15	4	0,20
Experiencia	0,04	2	0,08	4	0,16
Imagen corporativa	0,04	2	0,08	3	0,12
Acceso de capital	0,07	2	0,14	3	0,21
DEBILIDADES					
Aplicación de tecnología de computadores	0,05	3	0,15	4	0,20
Valor agregado al producto	0,06	2	0,12	4	0,24
Programas posventa	0,06	2	0,12	3	0,18
Motivación	0,07	3	0,21	4	0,28
Capacitación	0,07	3	0,21	4	0,28
Uso de planes estratégicos	0,08		0,00		0,00
Agresividad para enfrentar a la competencia	0,03	3	0,09	4	0,12
Existen sistemas de control	0,04		0,00		0,00
Evaluación de Gestión	0,03		0,00		0,00
Capacidad de endeudamiento	0,05		0,00		0,00
Estabilidad de costos	0,05	2	0,10	3	0,15
Liquidez	0,05	2	0,10	3	0,15
Inversión de capital	0,04	2	0,08	3	0,12
TOTAL			4,07		5,70

Cuadro 13 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		ACTUALZIAR PAGINA WEB		ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	
OPORTUNIDADES	PESO	CA	TCA	CA	TCA
Reforma al sistema de seguridad social	0,18		0,00		0,00
Crisis de valores	0,15		0,00		0,00
Telecomunicaciones	0,10	4	0,40	3	0,30
Ubicación	0,12		0,00		0,00
AMENAZAS					
Apertura económica	0,13		0,00		0,00
Alianzas estratégicas	0,15	3	0,45	2	0,30
Nuevos competidores	0,17	2	0,34	4	0,68
FORTALEZAS					
Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	0,04	4	0,16	3	0,12
Portafolio de servicios	0,03	4	0,12	3	0,09
Nivel académico del talento	0,05		0,00		0,00
Experiencia	0,04		0,00		0,00
Imagen corporativa	0,04	4	0,16	3	0,12
Acceso de capital	0,07		0,00		0,00
DEBILIDADES					
Aplicación de tecnología de computadores	0,05	4	0,20	3	0,15
Valor agregado al producto	0,06	4	0,24	3	0,18
Programas posventa	0,06		0,00		0,00
Motivación	0,07		0,00		0,00
Capacitación	0,07		0,00		0,00
Uso de planes estratégicos	0,08	3	0,24	4	0,32
Agresividad para enfrentar a la competencia	0,03	3	0,09	4	0,12
Existen sistemas de control	0,04		0,00		0,00
Evaluación de Gestión	0,03		0,00		0,00
Capacidad de endeudamiento	0,05		0,00		0,00
Estabilidad de costos	0,05		0,00		0,00
Liquidez	0,05		0,00		0,00
Inversión de capital	0,04		0,00		0,00
TOTAL			2,40		2,38

Cuadro 13 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		CUBRIMIENTO A NIVEL NACIONAL		AMPLIACION DE INSTALACIONES	
OPORTUNIDADES	PESO	CA	TCA	CA	TCA
Reforma al sistema de seguridad social	0,18		0,00		0,00
Crisis de valores	0,15		0,00		0,00
Telecomunicaciones	0,10		0,00		0,00
Ubicación	0,12	3	0,36	4	0,48
AMENAZAS					
Apertura económica	0,13	4	0,52	3	0,39
Alianzas estratégicas	0,15	3	0,45	4	0,60
Nuevos competidores	0,17	3	0,51	4	0,68
FORTALEZAS					
Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	0,04	3	0,12	4	0,16
Portafolio de servicios	0,03	2	0,06	4	0,12
Nivel académico del talento	0,05		0,00		0,00
Experiencia	0,04		0,00		0,00
Imagen corporativa	0,04	2	0,08	4	0,16
Acceso de capital	0,07		0,00		0,00
DEBILIDADES					
Aplicación de tecnología de computadores	0,05		0,00		0,00
Valor agregado al producto	0,06		0,00		0,00
Programas posventa	0,06		0,00		0,00
Motivación	0,07		0,00		0,00
Capacitación	0,07		0,00		0,00
Uso de planes estratégicos	0,08		0,00		0,00
Agresividad para enfrentar a la competencia	0,03		0,00		0,00
Existen sistemas de control	0,04		0,00		0,00
Evaluación de Gestión	0,03		0,00		0,00
Capacidad de endeudamiento	0,05	2	0,10	4	0,20
Estabilidad de costos	0,05		0,00		0,00
Liquidez	0,05	2	0,10	4	0,20
Inversión de capital	0,04	2	0,08	4	0,16
TOTAL			2,38		3,15

Cuadro 13 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN		CREAR AREA DE MERCADEO	
OPORTUNIDADES	PESO	CA	TCA	CA	TCA
Reforma al sistema de seguridad social	0,18	0	0,00		0,00
Crisis de valores	0,15		0,00		0,00
Telecomunicaciones	0,10	4	0,40	3	0,30
Ubicación	0,12		0,00		0,00
AMENAZAS					
Apertura económica	0,13	3	0,39	4	0,52
Alianzas estratégicas	0,15	2	0,30	3	0,45
Nuevos competidores	0,17	2	0,34	4	0,68
FORTALEZAS					
Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	0,04	2	0,08	4	0,16
Portafolio de servicios	0,03	2	0,06	4	0,12
Nivel académico del talento	0,05		0,00		0,00
Experiencia	0,04		0,00		0,00
Imagen corporativa	0,04	2	0,08	3	0,12
Acceso de capital	0,07		0,00		0,00
DEBILIDADES					
Aplicación de tecnología de computadores	0,05	2	0,10	1	0,05
Valor agregado al producto	0,06	2	0,12	3	0,18
Programas posventa	0,06	2	0,12	4	0,24
Motivación	0,07		0,00		0,00
Capacitación	0,07		0,00		0,00
Uso de planes estratégicos	0,08		0,00		0,00
Agresividad para enfrentar a la competencia	0,03	2	0,06	4	0,12
Existen sistemas de control	0,04		0,00		0,00
Evaluación de Gestión	0,03		0,00		0,00
Capacidad de endeudamiento	0,05		0,00		0,00
Estabilidad de costos	0,05		0,00		0,00
Liquidez	0,05		0,00		0,00
Inversión de capital	0,04		0,00		0,00
TOTAL			2,05		2,94

Cuadro 13 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

4.8.1. Análisis Matriz MCPE

Después de realizar los análisis de la etapa 1 (Etapa de los insumos) compuesta por la matriz EFE (Matriz de los factores externos) y la matriz EFI (Matriz de evaluación de los factores internos) y de la etapa 2 (Etapa de la adecuación) compuesta por la matriz PEYEA (Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción) y la matriz DOFA (Matriz de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) se continua con la etapa 3 (Etapa de la decisión) que es la matriz MCPE (Matriz cuantitativa de la planificación estratégica), en la cual se proponen varias estrategias y se les asigna una calificación de acuerdo al atractivo, con el fin de determinar cuales son las estrategias que mas favorecen a la organización.

ESTRATEGIA	PUNTAJE
TALLERES DE MANUALIDADES A CONSULTANTES	1,71
DICTAR CONFERENCIAS PREVENTIVAS A PADRES	3,14
CAPACITACION DEL PERSONAL EN EL EXTERIOR	4,07
CONVENIOS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL	5,70
ACTUALIZAR PAGINA WEB	2,40
ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	2,38
CUBRIMIENTO A NIVEL NACIONAL	2,38
AMPLIACION DE INSTALACIONES	3,15
USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	2,05
CREAR AREA DE MERCADEO	2,94

Cuadro 14 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

De acuerdo a los resultados que se observan en el cuadro anterior las estrategias más favorables son:

- ❖ Dictar conferencias preventivas a padres
- ❖ Convenios de capacitación para el personal
- ❖ Actualizar página Web
- ❖ Estudio de la competencia
- ❖ Crear área de mercadeo

5. PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO PARA EL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL

5.1. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN PROPUESTOS

- Respeto por sus consultantes y confidencialidad acerca de su tratamiento.
- Dar nuestro mayor esfuerzo para cumplir con las expectativas de nuestros consultantes
- Velar por la conservación de los recursos físicos, humano y del medio ambiente del centro Terapéutico.

5.2. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN PROPUESTOS

- RESPETO: Nos encaminamos en el respeto por la individualidad y dignidad de los consultantes y de nuestros colaboradores.
- EXCELENCIA: Mejoramiento continuo de nuestro personal brindándoles capacitación continúa, para garantizar los mejores tratamientos psicoterapéuticos.
- TRABAJO EN EQUIPO: Buscamos colaboración e iniciativa propia para responder eficazmente con las obligaciones y compromisos adquiridos.
- AUTONOMIA: Búsqueda permanente de la comprensión evolución y procesamiento del mundo interior del consultante.

5.3. MISION PROPUESTA

La Misión del Centro Terapéutico es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus consultantes, mediante tratamientos psicoterapéuticos, acompañar y guiar los procesos de cambio de las personas amenazadas, afectadas e involucradas en conductas adictivas, pensando siempre en el bienestar de sus colaboradores y el desarrollo de la comunidad en general.

5.4. VISION PROPUESTA

Nos vemos como los líderes en el campo de la Psicoterapia, buscando siempre la innovación, mediante la investigación constante y adaptándonos a los cambios del mercado.

Buscaremos nuevos clientes potenciales para lograr un cubrimiento a nivel nacional.

Contaremos con talento humano altamente calificado y comprometido con los objetivos de la institución, con valores éticos y profesionales que contribuyan al desarrollo de la misma.

5.5. OBJETIVOS ESTRATEGICOS PROPUESTOS

- ❖ Desarrollar mecanismos que permitan tener pleno conocimiento de los consultantes manteniendo un control permanente sobre la satisfacción de ellos.

- ❖ Estar en permanente actualización en el desarrollo de procesos de capacitación del recurso humano, buscando que se integren a los desafíos del Centro y del mercado.
- ❖ Afianzar alianzas estratégicas con entidades que les puedan brindar ayuda en los tratamientos psicoterapéuticos
- ❖ Asegurar una fuerte posición competitiva en el mercado a través de un mejoramiento continuo de los tratamientos.

5.6. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

- ❖ Diseñar mecanismos que permitan obtener información continua de la competencia.
- ❖ Invertir en dar a conocer su imagen y portafolio de productos haciendo uso de la tecnología (pagina Web).
- ❖ Realizar convenios con entidades especializadas en procesos de capacitación de psicoterapia para implementar un plan continuo de capacitación.
- ❖ Crear el área de mercadeo con el fin de que se encargue de diseñar herramientas que lleven al posicionamiento del centro y su reconocimiento en el mercado.
- ❖ Dictar conferencias preventivas a padres de familia en colegios.

5.7. PLAN DE ACCION PROPUESTO

Una vez seleccionadas las estrategias se elaboro el plan de acción para cada una de ellas, indicando las actividades a seguir para el cumplimiento de la estrategia, así como el tiempo, el responsable de cada actividad y presupuesto aproximado.

ESTRATEGIA: Diseñar mecanismos que permitan obtener información continua de la competencia.			
OBJETIVO: Estar al tanto de los tratamientos que ofrece la competencia con el fin de no quedar obsoletos.			
PLAN DE ACCION			
Actividad	Tiempo	Cargo Responsable	Presupuesto
1. Establecer quienes son los competidores mas fuertes.	1 mes	Director	\$ 100.000.00
2. Realizar cuadros comparativos teniendo en cuenta ubicación, tipo de tratamiento, costos, recurso humano, instalaciones.	1 mes	Director	\$ 50.000.00
3. Identificar en que aspectos se esta en desventaja y tomar acciones de mejora.	6 meses	Director	\$ 1.000.000.00

Cuadro 15 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

ESTRATEGIA: Invertir en dar a conocer su imagen y portafolio de productos haciendo uso de la tecnología			
OBJETIVO: Aprovechar la tecnología como medio de divulgación para darse a conocer.			
PLAN DE ACCION			
Actividad	Tiempo	Cargo Responsable	Presupuesto
1. Activar la pagina Web	1 semana	Asistente General	\$ 500.000.00
2. Actualizar la pagina WEB, incluyendo las especificaciones de los tratamientos, convenios, recurso humano y servicios.	1 Mes	Área de mercadeo	\$ 174.000.00
3. Estudiar la posibilidad de invertir en pauta publicitaria en medios de comunicación	6 meses	Área de Mercadeo	\$ 200.000.00

Cuadro 15 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

ESTRATEGIA: Realizar convenios con entidades especializadas en procesos de capacitación de psicoterapia para implementar un plan continuo de capacitación			
OBJETIVO: Mantener al personal en continua capacitación, buscando una mejor calidad en los servicios prestados, motivación y una mejor calidad de vida a los empleados.			
PLAN DE ACCION			
Actividad	Tiempo	Cargo Responsable	Presupuesto
1. Establecer que carencias existen dentro del personal en cuanto a capacitación (Evaluación de conocimientos)	1 mes	Asistente General	\$ 50.000.00
2. Hacer una selección de entidades y estudiar los programas que ofrecen.	1 mes	Director	\$ 100.00.00
2. Definir los programas a seguir	3 meses	Director	\$ 50.000.00
3. Implementar programa de capacitación	Ilimitado	Director	\$ 4.000.000.00

Cuadro 15 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

ESTRATEGIA: Creación del área de mercadeo.			
OBJETIVO: Afianzar el posicionamiento del centro y su reconocimiento en el mercado.			
PLAN DE ACCION			
Actividad	Tiempo	Cargo Responsable	Presupuesto
1. Definir objetivos, metas y funciones del área.	2 meses	Director	\$50.000.00
2. Selección de personal	2 meses	Director	\$ 150.000.00
3. Puesta en marcha	Indefinido	Jefe de Mercadeo	\$1.500.000.00

Cuadro 15 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

ESTRATEGIA: Dictar conferencias preventivas a padres de familia en colegios			
OBJETIVO: Dar a conocer los servicios que ofrece el centro a un mercado de futuros clientes potenciales.			
PLAN DE ACCION			
Actividad	Tiempo	Cargo Responsable	Presupuesto
1. Planear los mecanismos , el personal y la metodología para realizar las conferencias	2 semanas	Coordinador de psicoterapeutas	\$ 3.000.000.00
2. Establecer contactos con Colegios	1 mes	Director	\$ 500.000.00
3. Realizar un cronograma de actividades	1 semana	Director y Coordinador de psicoterapeutas	\$100.000.00
4. Puesta en marcha	Indefinido	Psicoterapeutas	

Cuadro 15 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

5.8. INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS:

1. Índice de retención: Relación entre los clientes actuales y la rotación que generan.

$$\text{IRC} = \frac{\text{Total clientes periodo I+1}}{\text{Total clientes periodo I}}$$

2. Índice de efectividad comercial: Mide el cumplimiento presupuestario de la actividad de ventas.

$$\text{EC} = \frac{\text{Contratos realizados}}{\text{Contratos presupuestados}}$$

3. Índice de retención de clientes = $\frac{\text{Clientes totales- desertores}}{\text{Clientes totales}}$

4. Índice de incorporación
De nuevos clientes = $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$

5. Índice de deserción = $\frac{\text{Clientes desertores}}{\text{Clientes totales}}$

6. Índices de participación = $\frac{\text{Total sugerencias recibidas}}{\text{Total de empleados}}$

7. Índices de creatividad = $\frac{\text{Total sugerencias aceptadas}}{\text{Total sugerencias recibidas}}$

5. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL

De acuerdo al estudio realizado, se vio la necesidad de diseñar un organigrama donde se especifiquen los niveles jerárquicos, establecer responsabilidades y tener claridad sobre la autoridad

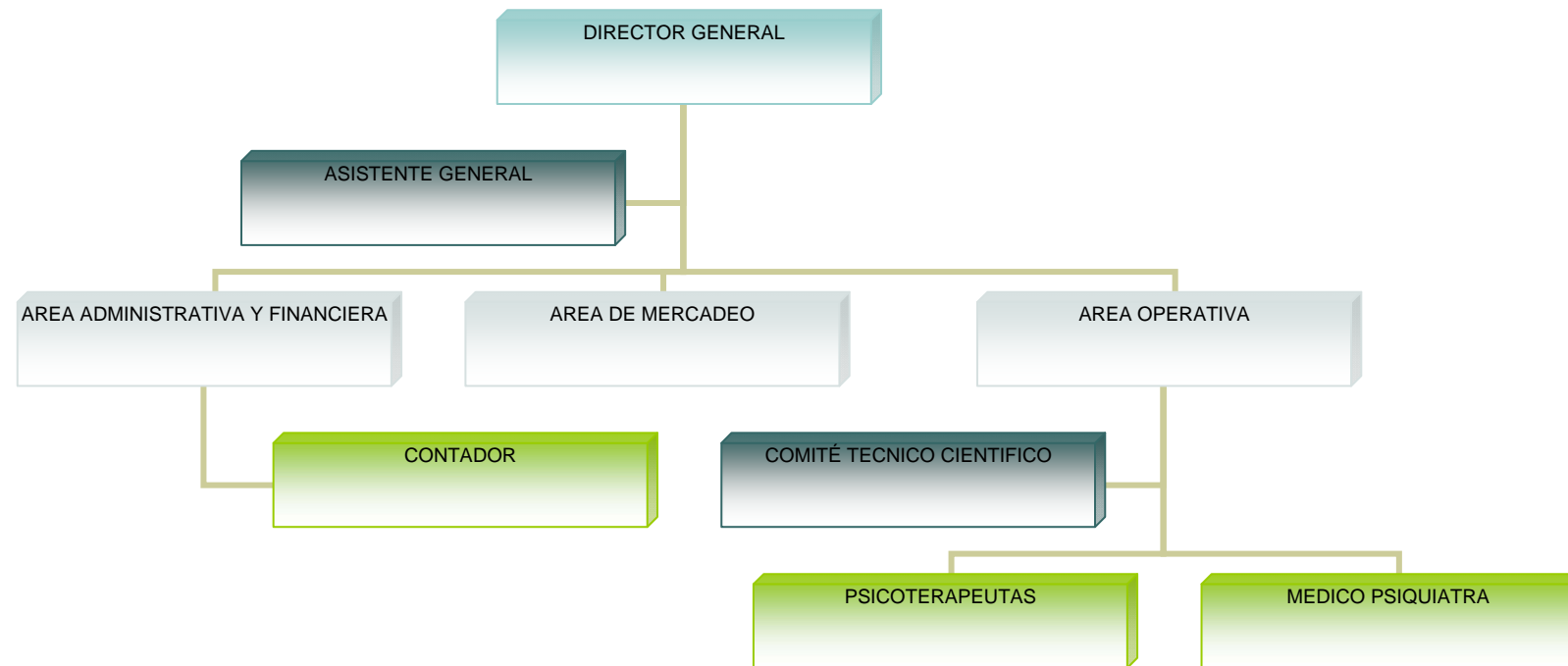


Gráfico 4 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

6.1. Descripción de las áreas propuestas

AREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
OBJETIVO: Gestionar y supervisar los recursos económicos y financieros del centro para poder trabajar con las mejores condiciones de los costos, liquidez y rentabilidad. Desarrollar y supervisar los procedimientos administrativos.
FUNCIONES DEL AREA
* Diseñar, establecer y controlar las estrategias financieras del centro. * Coordinar las tareas de contabilidad y análisis financiero. * Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores. * Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados. * Analizar, definir y dirigir las inversiones del centro.

Cuadro 16 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

AREA DE MERCADEO..
OBJETIVO:. Planificar y dirigir la política de promoción y venta de los servicios del centro.
FUNCIONES DEL AREA
<ul style="list-style-type: none"> * Elaborar los planes y acciones a corto y mediano plazo para conseguir los objetivos marcados por el Centro, diseñando las estrategias necesarias y supervisando su aplicación. * Investigar el mercado, previendo la evolución del mismo y anticipando las medidas necesarias para adaptarse a las nuevas inclinaciones o tendencias. * Llevar a cabo las acciones de seguimiento necesarias para asegurar la máxima efectividad en la consecución de los objetivos.

Cuadro 16 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

AREA OPERATIVA
<p>OBJETIVO: Planificar, dirigir y coordinar las actividades de los terapeutas, diseñando planes a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un servicio competitivo.</p>
FUNCIONES DEL AREA
<ul style="list-style-type: none"> * Realizar actividades de promoción de la salud y de prevención del consumo y abuso de sustancias psicoactivas * Decidir, desde el punto de vista técnico científico, el tipo de tratamiento más adecuado para cada consultante, sustentándolo apropiadamente. * Realizar programas que faciliten la rehabilitación plena y la reincorporación social, laboral del consultante, incluyendo programas de capacitación.

Cuadro 16 Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

7. MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES
PROPUESTOS PARA EL CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN
RAFAEL.

De acuerdo a las visitas realizadas y las entrevistas con los directivos, se establecieron las funciones para cada uno de los funcionarios del centro.

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	PROFESIONAL
Nombre del cargo	DIRECTOR GENERAL
Código:	
FECHA	
Dependencia:	ADMINISTRATIVA
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Encargado de planear, organizar, dirigir y controlar la parte Administrativa, Comercial y Operativa del Centro enfocados hacia el excelente funcionamiento del Centro.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la representación legal del Centro ante las autoridades de todo orden y ante las particulares 2. Controlar que las políticas del Centro se cumplan. 3. Realizar supervisión, motivación y toma de decisiones para el logro de las metas. 4. Crear y proporcionar un clima laboral adecuado para el trabajo en equipo 5. Celebrar contratos y convenios autorizados para cumplir con el objeto social del Centro y los objetivos de la organización. 6. Asegurar el cumplimiento de las normas legales, las funciones y procedimientos de las actividades del personal del Centro. 7. Revisar y firmar todos los documentos que comprometen al Centro, teniendo un control riguroso sobre ellos. 8. Revisión y aprobación de la nómina. 9. Intervención en el proceso de selección de personal 10. Efectuar los gastos necesarios para el adecuado funcionamiento del Centro. 11. Asistir a las reuniones técnicas semanales. 12. Supervisar periódicamente el estado de caja y velar por los recursos económicos y físicos del Centro 	
IV. CONDICIONES DEL TRABAJO	
El cargo cuenta con las condiciones ambientales favorables puesto que existe adecuada iluminación y ventilación, cuenta con el equipo tecnológico y herramientas necesarias para el buen desempeño de las funciones	
Exige esfuerzo físico y mental dentro de los parámetros de productividad del centro.	

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	PROFESIONAL
Nombre del cargo	DIRECTOR GENERAL
Código:	
FECHA	
Dependencia:	ADMINISTRATIVA
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Conocimientos Psicoterapéuticos y administrativos afines con el centro, conocimiento del entorno socioeconómico. Manejo del computador y sistemas de información.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Título Profesional en Psicoterapia y fármaco dependencia	Un (1) año de experiencia en cargos similares en empresas del sector.
VII. APTITUDES-HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales y facilidad para trabajar en equipo • Preparar informes • Expresión en forma clara verbal y escrita • Dirección de personal de alto y bajo nivel • Visión estratégica del negocio • Capacidad para generar y promover proyectos orientados al logro de los objetivos del Centro. • Poder de negociación • Capacidad de comunicación con todos los niveles del Centro • Capacidad de concentración y análisis • Alto sentido de responsabilidad • Liderazgo 	

Fuente: Resultado obtenido del estudio realizado por las autoras

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	TECNICO
Nombre del cargo	ASISTENTE GENERAL
Código:	
FECHA	
Dependencia:	ADMINISTRATIVA
Cargo del Jefe Inmediato:	DIRECTOR GENERAL
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Servir de apoyo al Director General y demás áreas del Centro, realizar las actividades y procedimientos requeridos para la atención del consultante.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender el conmutador de forma amable, cordial y clara 2. Recepción y despacho de manera oportuna de la correspondencia del centro 3. Manejar los archivos de documentos debidamente organizados. 4. Atender personalmente y telefónicamente al público brindando la información necesaria. 5. Elaboración de agenda para el Director General 6. Archivo en forma ordenada de la historia clínica del consultante. 7. Archivo y control de documentos de los funcionarios del Centro 8. Digitalización de la información del consultante y registro de citas 9. Pago a proveedores 10. Cobro de cartera 11. Llevar el control bancario 12. Cumplir cualquier otra función relacionada con su cargo o que le indique el superior inmediato 	
IV. CONDICIONES DEL TRABAJO	
El cargo cuenta con las condiciones ambientales favorables puesto que existe adecuada iluminación y ventilación, cuenta con el equipo tecnológico y herramientas necesarias para el buen desempeño de las funciones	
Exige esfuerzo físico y mental dentro de los parámetros de productividad del centro.	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Manejo del computador y sistemas de información, atención al cliente.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Estudiante de carreras afines. al objeto social del centro	Mínima de un (1) año.
VII. APTITUDES-HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes conocimientos • Excelentes relaciones interpersonales y gran capacidad de trabajar en equipo • Expresión en forma clara verbal y escrita • Buena presentación personal • Buen manejo de computador y software 	

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	PROFESIONAL
Nombre del cargo	CONTADOR
Código:	
FECHA	
Dependencia:	ADMINISTRATIVA
Cargo del Jefe Inmediato:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Recopilar, elaborar y coordinar todos los documentos necesarios para evidenciar la situación financiera del Centro y las cargas fiscales.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar estados financieros y balance de ganancias y pérdidas del Centro 2. Revisar movimientos diarios y facturas de proveedores 3. Codificar y contabilizar los ingresos 4. Elaborar las declaraciones de Renta, IVA, Retención en la Fuente y otros tributos que correspondan localmente. 5. Elaborar y revisar los comprobantes de movimiento contable. 6. Ajustar y reclasificar las cuentas cuando haya lugar. 7. Digitalización en el sistema de todas la operaciones contables 8. Generar informes contables para la toma de decisiones 9. Cumplir cualquier otra función relacionada con su cargo o que le indique el superior inmediato 	
IV. CONDICIONES DEL TRABAJO	
<p>El cargo cuenta con las condiciones ambientales favorables puesto que existe adecuada iluminación y ventilación, cuenta con el equipo tecnológico y herramientas necesarias para el buen desempeño de las funciones</p> <p>Exige esfuerzo físico y mental dentro de los parámetros de productividad del centro.</p>	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
<p>Conocimientos de contabilidad Manejo e interpretación de las normas tributarias . Conocimientos de software de oficina y programas contables</p>	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Título Profesional en Contabilidad	Mínima de Un (1) año
VII. APTITUDES-HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico y conceptual • Estar actualizado • Excelentes relaciones interpersonales y facilidad para trabajar en equipo • Preparar informes • Expresión en forma clara verbal y escrita 	

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	PROFESIONAL
Nombre del cargo	COORDINADOR PSICOTERAPEUTAS
Código:	
FECHA	
Dependencia:	OPERATIVO
Cargo del Jefe Inmediato:	DIRECTOR
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Aplicar los conocimientos propios de la carrera profesional respectiva, liderar, coordinar y controlar a los terapeutas. Además de brindar apoyo a los mismos en el momento que lo requieran	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Servir de apoyo en el proceso de selección de personal psicoterapéutico 2. Realizar seguimiento constate de los terapeutas. 3. Supervisar el fiel desarrollo de la línea clínica, pedagógica, de intervención individual, grupal y familiar. 4. Prestar accesoria a los terapeutas siempre con la dirección científica. 5. Realizar actas de reunión técnica, solicitud de perfiles, diagnostico de casos clínicos a los terapeutas de su fase. 6. Cumplir cualquier otra función relacionada con su cargo o que le indique el superior inmediato 	
IV. CONDICIONES DEL TRABAJO	
<p>El cargo cuenta con las condiciones ambientales favorables puesto que existe adecuada iluminación y ventilación, cuenta con el equipo tecnológico y herramientas necesarias para el buen desempeño de las funciones</p> <p>Exige esfuerzo físico y mental dentro de los parámetros de productividad del centro.</p>	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Conocimientos psicoterapéuticos; conocimiento del entorno socio económico Manejo del computador y sistemas de información.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Título Profesional en Psicoterapia	Cinco (5) años de experiencia profesional relacionada con el cargo.
VII. APTITUDES-HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes relaciones interpersonales y facilidad para trabajar en equipo • Preparar informes • Expresión en forma clara verbal y escrita 	

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	PROFESIONAL
Nombre del cargo	PSICOTERAPEUTA
Código:	
FECHA	
Dependencia:	OPERATIVA
Cargo del Jefe Inmediato:	COORDINADOR PSICOTERAPUETAS
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Realizar las actividades y procedimientos requeridos en el servicio de apoyo, terapias, mejoramiento y rehabilitación permanente de los consultantes	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad en el tratamiento del consultante de acuerdo a sus características individuales, familiares y sociales. 2. Realizar seguimiento constate del tratamiento 3. Manejo ético de la información concerniente a la intimidad del paciente y de su proceso durante el tratamiento. 4. Asumir en forma cabal los cargos de responsabilidad de acuerdo a las necesidades del programa. 5. Participación activa en las reuniones técnicas semanales. 6. Llevar estricto cumplimiento de la línea clínica y científica 7. Elaborar, actualizar y llevar control de la historia evolutiva del consultante 8. Cumplir cualquier otra función relacionada con su cargo o que le indique el superior inmediato 	
IV. CONDICIONES DEL TRABAJO	
El cargo cuenta con las condiciones ambientales favorables puesto que existe adecuada iluminación y ventilación, además de unas amplias zonas campestres que permiten realizar las diferentes dinámicas del tratamiento, cuenta con el equipo tecnológico y herramientas necesarias para el buen desempeño de las funciones	
Exige esfuerzo físico y mental dentro de los parámetros de productividad del centro.	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
Conocimientos Psicoterapéuticos Manejo del computador y sistemas de información.	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Título Profesional en Psicoterapia	Mínima de un (1) año.
VII. APTITUDES-HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes conocimientos terapéuticos • Experiencia en el área • Excelentes relaciones interpersonales y gran capacidad de trabajo en equipo • Expresión en forma clara verbal y escrita • Disciplina 	

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	PROFESIONAL
Nombre del cargo	MEDICO PSIQUIATRA
Código:	
FECHA	
Dependencia:	ADMINISTRATIVA
II. PROPOSITO PRINCIPAL	
Especializado en el estudio de la conducta humana y en el tratamiento de los trastornos mentales. De acuerdo a sus conocimientos y habilidades debe valorar y diagnosticar en las tres áreas (biológicas, psicológicas y sociales) y debe saber realizar intervenciones preventivas y terapéuticas adecuadas en cada una de ellas. También debe conocer las medidas tendientes a la reinserción social del paciente.	
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar tratamientos farmacológicos, psicoterapéuticos y otras técnicas. 2. Determinar que exámenes clínicos, paraclínicos y de laboratorio debe realizar para llegar a un diagnóstico y proponer tratamientos disponibles. 3. Realizar seguimiento clínico de su paciente, detallando todo por escrito. 4. Participar en forma activa y permanente en reuniones médico-clínicas. 5. Enfrentar y manejar las situaciones de emergencia psiquiátrica, con el paciente y la familia. 	
IV. CONDICIONES DEL TRABAJO	
El cargo cuenta con las condiciones ambientales favorables puesto que existe adecuada iluminación y ventilación, cuenta con el equipo tecnológico y herramientas necesarias para el buen desempeño de las funciones	
Exige esfuerzo físico y mental dentro de los parámetros de productividad del centro.	
V. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
En la formación del médico psiquiatra es necesario integrar aspectos humanísticos, éticos, científicos y tecnológicos sobre el conocimiento psiquiátrico	
VI. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
Estudios	Experiencia
Título Profesional en Medico Psiquiatra	Un (1) año de experiencia en cargos similares en empresas del sector.
VII. APTITUDES-HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes conocimientos psiquiátricos • Experiencia en el área • Conocimientos y habilidades básicas para el manejo de pacientes • Excelentes relaciones interpersonales y gran capacidad de trabajo en equipo • Disciplina • Habilidad investigativa 	

8. IMPACTO AMBIENTAL

El CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, no maneja residuos hospitalarios, ni residuos que se consideren peligrosos, tampoco realiza actividades que puedan contaminar el entorno.

Se recomienda:

- Destinar un área para el almacenamiento de basuras, que impidan el acceso y proliferación de insectos roedores y otras plagas.
- Clasificación de basuras de acuerdo a las normas con el fin de crear la cultura de reciclaje.
- Estimular el ahorro y uso eficiente de energía y agua.

9. CONCLUSIONES

- Con la actual investigación, se observó que el centro no cuenta con una estructura organizacional formal que le permita identificar la jerarquía de mando, funciones específicas en los puestos de trabajo, lo cual impide el adecuado control de las tareas y el logro de los objetivos.
- EL CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, implementando un plan estratégico puede identificar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo estableciendo claramente a donde quieren llegar, además le permite identificar cuales son sus factores más relevantes con los cuales se enfrenta a su competencia y sus falencias en el logro de los objetivos, llevando a cabo evaluaciones y seguimientos constantes para el logro de los mismos.
- El hecho de que se lleve a cabo un plan estratégico permite un mayor formalismo en el desarrollo administrativo de la organización y por ende tener mayor aprovechamiento del recurso físico, económico, humano y competitivo en el cual se encuentra.
- Se identifica fácilmente que es necesario, ya sea en una empresa grande o pequeña como en este caso EL CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, implementar un plan estratégico desde sus inicios con el fin de que se tenga una identidad propia donde los empleados y dueños de la empresa vayan encaminados e identificados con los mismos principios que rigen la organización, además

formulando, implementado y evaluando estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

- Al implementar esta propuesta, el CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, tendrá un mayor conocimiento de la competencia, lo cual le permitirá tener un mejor desarrollo y estar a la vanguardia en cuanto a tratamientos psicoterapéuticos.
- El poner en marcha el plan estratégico conllevará a que el personal del Centro aumente su competitividad y sentido de pertenencia, lo que redundará en mejores resultados, el logro de los objetivos y reducir la rotación de personal.
- Con la presente investigación se ve claramente que se está desaprovechando una herramienta muy importante (los medios de comunicación) para darse a conocer en el medio y así atraer más consultantes.
- Con la implementación del plan estratégico, específicamente la creación del área de mercadeo pueden dar a conocer las ventajas que tienen frente a otros centros en cuanto a costo, programas y calidad de los servicios.

10. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos del CENTRO TERAPEUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, que acojan esta propuesta la cual les permitirá mejorar la calidad de los servicios así como tener una identidad clara, la cual permitirá que los empleados y los directivos vayan encaminados en un mismo objetivo.
- Es necesario crear el área de mercadeo que le permita mayor participación en el mercado, además que se encargue de realizar un estudio acerca de la competencia el cual permita tener un desempeño más agresivo sobre la misma y mayor satisfacción del consultante, además que se encargue de buscar herramientas publicitarias para que sean mas atractivos y sean tomados como la primera opción al momento de problemas adictivos.
- Afianzar y buscar nuevos convenios con empresas públicas y privadas, aprovechando el Good Will de la directora del Centro.
- Realizar una encuesta de deserción con los consultantes con el fin de llevar a cabo acciones correctivas y realizar un plan de mejoramiento continuo de acuerdo a los indicadores de gestión.
- Capacitar a los empleados del centro con el fin de brindar mejor atención al paciente, proyección de vida personal y buscando siempre la calidad del servicio y el posicionamiento en el mercado.
- Definir el organigrama el cual permita tener una estructura organizacional clara, además le permita determinar las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes del centro.

- Tener en cuenta la legislación emitida por el Ministerio de Salud con el fin de cumplir con la regulación en la calidad de los servicios.
- Diseñar un sistema de evaluación y seguimiento de los programas desarrollados dentro del Centro.
- Llevar a cabo actividades formativas, educativas y del uso creativo del tiempo libre.
- Realizar programas preventivos en colegios y universidades.
- Diseñar campañas publicitarias para medios de comunicación.
- Crear medios de publicidad como folletos que brinden información sobre el centro y sus programas
- Crear programas de seguimiento a los consultantes una vez terminado del tratamiento
- Realizar planes de mercadeo
- Realizar estudios de mercado en el exterior a través de Internet.
- Aplicar técnicas de Benchmarking a la competencia.

BIBLIOGRAFÍA

ANSOFF H.I. El planteamiento Estratégico. México: Editorial Trillas S.A. 1983.

BOADA, Adriana Patricia. Plan de mejoramiento empresarial con énfasis en direccionamiento estratégico dirigido a la compañía Seinpro. 2005

CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Mc. Graw Hill Interamericana S.A., 1995.

FRED, David. Conceptos de administración estratégica. México. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A. 1997

Hill, Charles W.L. Administración Estratégica un enfoque integrado. Bogota. Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., 1996

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de tesis, trabajos de grado, y otros trabajos de investigación. Edición Actualizada 2005. Bogotá D.C.: Icontec, 2005.NTC 1486.

KOONTZ Harold. Administración una perspectiva global. México. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. 1998.

LEVIN Richard I. & RUBIN David S Estadística Para Administradores. Sexta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, 1996.

MENDEZ, Carlos Eduardo, Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: Mc Graw Hill interamericana S.A., 1998.

MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico conceptos, contexto y casos. México: Prentice – Hall Hispanoamérica, S.A. 1997

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá. Panamericana Editorial Ltda. 3ra Edición .

Página Web: www.google.com

Página Web: www.monografias.com

Página Web: www.gestiopolis.com

Página Web: www.encuestafacil.com/masinfo/planillas.aspx#satcliserv

Página Web: www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm

Página Web: www.joseacontreras.net/direstr/cap82d.htm

ANEXOS



Centro Terapéutico Reeducativo
San Rafael

San Rafael

QUIENES SOMOS...

El centro Terapéutico y Reeducativo San Rafael es una institución dedicada al campo de la Psicoterapia como herramienta de intervención de la personalidad como objetivo primordial de la conducta adictiva y problemas asociados; igualmente se trabaja en áreas como la prevención, rehabilitación, reeducación, capacitación, investigación y estudios sociales.

Contamos con un equipo multidisciplinario de profesionales especializados en las mas modernas técnicas de intervención, actualización e investigación de procedimientos psicoterapéuticos permitiendo así la efectividad en el tratamiento.

**Conocerte
debe ser el
PRIMER PASO**

San Rafael

**AUTOPISTA CENTRO CHIA - CAJICA
Km. 2 FINCA BRASILIA.
CHIA • CUNDINAMARCA**

**TELEFONO: (091) 862 08 63
CELULAR: (300) 360 83 09
(315) 394 16 16**

www.centroterapeuticosanrafael.com
asesorterapeutico@centroterapeuticosanrafael.com

RUBY CASCAVITA GARCIA
Directora General
Psicoterapeuta especializada en
farmacodependencia
rubydelc@centroterapeuticosanrafael.com



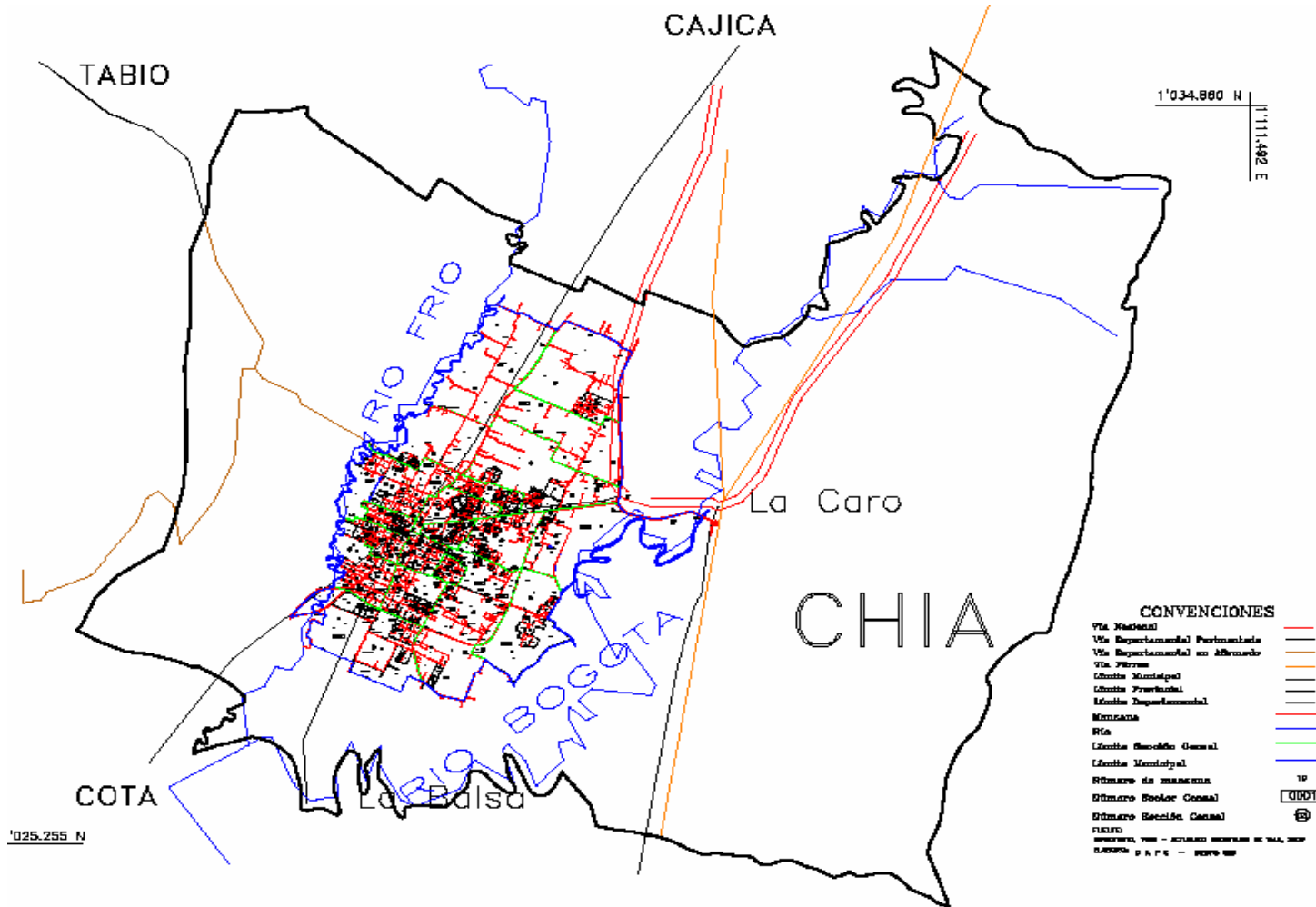
 **Centro Terapéutico Reeducativo
San Rafael**

www.centroterapeuticosanrafael.com



**¿Quieres dejar tu
adicción?**

**da ese primer paso
LLAMANOS...**



ENCUESTA CONSULTANTES

AYUDENOS A MEJORAR

Por favor dedique unos momentos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para mejorar nuestro servicio

Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL

1. ¿A través de qué medio se contacto inicialmente con el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

- a. Páginas Amarilla
- b. Recomendación de otro consultante
- c. Publicidad
- d. Página Web
- e. Otro Cuál _____

2. ¿Por qué motivos su opción es el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL frente a otros centros de Rehabilitación?

- a. Calidad de servicio
- b. Precio
- c. Confiabilidad
- d. Reconocimiento
- e. Otro Cuál _____

CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS MARCANDO EN LOS CASILLEROS DE ACUERDO CON LOS CRITERIOS INDICADOS

1. MUY INSATISFECHO

2. INSATISFECHO

3. REGULAR

4. SATISFECHO

5. MUY SATISFECHO

3. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con EL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

1	2	3	4	5

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a la ubicación Geográfica del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

1	2	3	4	5

5. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a las instalaciones del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

1	2	3	4	5

6. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestros especialistas cuanto a:

	1	2	3	4	5
Amabilidad					
Profesionalismo					
Calidad					

7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio en cuanto a:

	1	2	3	4	5
Atención al cliente					
Relación precio / calidad					
Información de la evolución de su tratamiento					

8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con nuestro servicio en cuanto a:

	1	2	3	4	5
Contrato					
Información General					
Forma de pago					
Cobro de cartera					

9. Recomendaría a otras personas el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

SI NO

PORQUE? _____

Sus comentarios y/o sugerencias son muy importantes para nosotros

GRACIAS! POR SU COLABORACION LA ENCUESTA A CONCLUIDO

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Por favor, ayúdenos a completar esta encuesta, sus respuestas serán tratadas en forma **CONFIDENCIAL Y ANONIMA**, no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL.

Califique de 1 a 5 el grado de importancia de cada una de las preguntas para el desarrollo del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL, donde 1 es la calificación mas baja y 5 la mas alta

CONOCIMIENTOS CORPORATIVOS

¿Tiene claridad acerca de cual es la Misión del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

1	2	3	4	5

¿Tiene claridad acerca de cual es la Visión del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

1	2	3	4	5

¿Tiene conocimiento de los Valores establecidos por el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

1	2	3	4	5

¿Tiene clara la estructura Organizacional del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

1	2	3	4	5

SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA

¿Está usted satisfecho con su trayectoria del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

1	2	3	4	5

¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

1	2	3	4	5

POSIBILIDADES DE CREATIVIDAD E INICIATIVA

¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo?

1	2	3	4	5

¿Considera usted que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?

1	2	3	4	5

¿Considera usted que sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?

1	2	3	4	5

¿Se siente satisfecho en su trabajo?

1	2	3	4	5

COMPAÑEROS DE TRABAJO

¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?

1	2	3	4	5

¿Existe mucha rotación de personal?

1	2	3	4	5

JEFE Y SUPERIORES

¿El trato de su jefe o superiores es amable y cordial?

1	2	3	4	5

¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?

1	2	3	4	5

¿Considera que su jefe es participativo?

1	2	3	4	5

¿Considera que existe trabajo en equipo con su jefe y compañeros?

1	2	3	4	5

PUESTO DE TRABAJO

¿El puesto que ocupa en EL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL está en relación con la experiencia que usted posee?

1	2	3	4	5

¿Su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?

1	2	3	4	5

¿Conoce con claridad sus funciones dentro del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

1	2	3	4	5

¿Tiene claridad acerca de sus responsabilidades?

1	2	3	4	5

REMUNERACIÓN

¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

1	2	3	4	5

¿Considera que su remuneración está por encima de la media en su entorno social, fuera del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

1	2	3	4	5

RECONOCIMIENTO

¿Considera usted que en EL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL hay estabilidad laboral?

1	2	3	4	5

¿Existen posibilidades de desarrollo personal dentro CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?

1	2	3	4	5

¿En el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL existen mecanismos de motivación?

1	2	3	4	5

¿En el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL se preocupan por capacitar al personal?

1	2	3	4	5

¿Considera que es importante que exista un sistema de Evaluación del Desempeño?

1	2	3	4	5

COMUNICACIÓN

¿Considera usted que es eficiente y efectiva la comunicación dentro del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL

1	2	3	4	5

¿Considera usted que en su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?

1	2	3	4	5

¿Considera que la comunicaron fluye de arriba a bajo y viceversa?

1	2	3	4	5

Su opinión y sugerencias son muy importantes para nosotros

Muchas gracias por su colaboración en esta encuesta

ENTREVISTA DIRECTOR DEL CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL

1. ¿Cuáles son las razones que considera que han permitido que el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL se encuentre en el lugar donde hoy día esta?
2. ¿Cuáles son las principales fortalezas del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?
3. ¿Cuál es el principal problema de mercadeo que afecta al CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?
4. ¿Cuál es la principal estrategia que se tiene para que el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL continúe dentro del mercado?
5. ¿Cómo ve usted la competencia local y regional con relación al servicio que ustedes ofrecen?
6. ¿Cómo ha sido el proceso administrativo, si se puede llamar así, que ha caracterizado al CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL?
7. ¿Cuál considera usted que sea la ventaja competitiva que tiene el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL frente a otros centros?
8. ¿Cuál es el principal servicio que presta el centro?
9. ¿El CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL cuenta con la habilidad para competir con precios?
10. ¿El CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL tiene acceso de capital cuando lo requiere?
11. ¿El CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL tiene pasivos a largo plazo?

12. ¿La rentabilidad del CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL es buena?
13. ¿Como líder de la organización cuales son sus virtudes?
14. ¿Cuáles son las políticas salariales que tiene el Centro?
15. ¿Usted ha pensado en implementar sistemas de control?
16. ¿Existen sistemas de toma de decisiones en el Centro?
17. ¿Existe un sistema de coordinación?
18. ¿Existe un sistema de evaluación de gestión?
19. ¿Existen manuales de funciones y procedimientos?
20. ¿Qué observa usted que el CENTRO TERAPÉUTICO Y REEDUCATIVO SAN RAFAEL requiere para poder ser una entidad eficiente y eficaz?
21. ¿Cuáles son las principales expectativas que tiene usted acerca de este proyecto de grado?

REPUBLICA DE COLOMBIA

**MINISTERIO DE SALUD****RESOLUCION NUMERO 196 DE 2002****(Febrero 26)**

Por la cual se dictan las normas técnicas, científicas y administrativas para el funcionamiento de los centros de atención, tratamiento y rehabilitación integral, que prestan servicios de salud a personas con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas y se dictan otras disposiciones,

EL MINISTRO DE SALUD

en ejercicio de las facultades constitucionales y legales, en especial de las conferidas por el artículo 86 de la Ley 30 de 1986, los numerales 2º, 3º, 4º y 6º del artículo 173 y el artículo 185 de la Ley 100 de 1993, y

CONSIDERANDO

Que corresponde al Ministerio de Salud expedir las normas científicas y administrativas que regulen la calidad de los servicios y el control de factores de riesgo que son de obligatorio cumplimiento por las Empresas Promotoras de Salud – E.P.S. y las Instituciones Prestadoras de Servicios de salud – I.P.S. del Sistema General de Seguridad Social en Salud – S.G.S.S.S.

Que es competencia del Ministerio de Salud establecer las normas técnicas, científicas y administrativas que contienen los requisitos esenciales para la prestación de los servicios de salud y fijar el procedimiento de registro de Declaración de Requisitos Esenciales de las Instituciones Prestadoras de Servicios de salud.

Que es responsabilidad del Ministerio de Salud establecer las condiciones necesarias de personal, infraestructura física, dotación, procedimientos técnicos administrativos, sistemas de información, evaluación, transporte y comunicaciones y auditoria de servicios que deben cumplir todos los prestadores de servicios de salud, para garantizar que la atención de los usuarios sea dada en condiciones de accesibilidad, oportunidad, seguridad y racionalidad técnica y científica.

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- DEFINICIÓN. Denomínanse Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral a las instituciones públicas o privadas encargadas de brindar a la población servicios integrales de salud, a través de acciones de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación, reinserción social, integración sociolaboral, investigación, formación y capacitación y docencia únicamente en el campo del consumo de sustancias psicoactivas y los problemas asociados a éste.

PARÁGRAFO: La presente Resolución se aplica a las Unidades de Atención Integral a Conductas Adictivas – UAICAS que funcionan en los hospitales públicos.

RESOLUCION NUMERO 196 DE 2002

Por la cual se dictan las normas técnicas, científicas y administrativas para el funcionamiento de los centros de atención, tratamiento y rehabilitación integral, que prestan servicios de salud a personas con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas y se dictan otras disposiciones,

ARTÍCULO 2º.- DEPENDENCIA ADMINISTRATIVA. Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, funcionarán como Instituciones Prestadoras de Servicios de salud especializadas en el tratamiento del consumo de sustancias psicoactivas, debiendo cumplir el régimen vigente que corresponda a su naturaleza jurídica, así como los requisitos mínimos esenciales contemplados en la presente Resolución. El control y vigilancia de los recursos se ejercerán por los diferentes organismos competentes establecidos por la leyes vigentes y a través de los mecanismos internos de cada Centro de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas.

PARÁGRAFO 1º.- No obstante lo anterior, los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, podrán funcionar como unidades integradas a una institución prestadora de servicios de salud, hospitales psiquiátricos o a servicios de salud mental en hospitales generales.

PARÁGRAFO 2º.- Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, podrán asociarse con otras Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas o privadas, grupos de práctica profesional o profesionales independientes, universidades y centros de investigación nacionales e internacionales, para complementar los servicios que prestan a sus usuarios.

ARTICULO 3º.- ACREDITACIÓN. La acreditación de los servicios ofrecidos por los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, será expedida por la Secretaría de Salud Municipal, Distrital o Departamental o por el órgano regulador que haga sus veces, de conformidad con la Resolución 4252 de 1997 del Ministerio de Salud o las normas que la modifiquen, adicionen o aclaren.

PARÁGRAFO.- Cuando los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, adopten la forma de Comunidad Terapéutica deberán estar inspiradas por la filosofía y principios del movimiento mundial de comunidades terapéuticas y deberán cumplir, además de los requisitos mínimos contemplados en la presente Resolución, los códigos de ética de la Federación Mundial de Comunidades Terapéuticas y los derechos de los usuarios. Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas que deseen llamarse comunidad terapéutica deberán presentar una solicitud ante la Junta Directiva de la Federación Colombiana de Comunidades Terapéuticas (FECCOT), la cual, previa evaluación, hará las recomendaciones que sean del caso tanto a la institución solicitante, como a las entidades encargadas de su acreditación.

ARTÍCULO 4º.- NIVELES DE COMPLEJIDAD. Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas son de baja, mediana y alta complejidad según sea el grado de especialización y complejidad de los servicios que presten de acuerdo con el proceso de salud – enfermedad, de la infraestructura y del grado de cualificación de los equipos profesionales que los atienden, conforme con la normatividad vigente.

El primer nivel estará conformado por las instituciones que desarrollan actividades de promoción de la salud y de prevención del consumo de sustancias psicoactivas.

El segundo nivel lo conformarán las instituciones que desarrollan actividades de tratamiento de menor complejidad y que no comprometan la integralidad del usuario. Podrán además desarrollar las actividades del primer nivel si acreditan las condiciones requeridas.

El tercer nivel comprenderá a las instituciones que desarrollen actividades de una mayor especialización y complejidad requeridas para tratamiento de personas con adicción al

RESOLUCION NUMERO 196 DE 2002

Por la cual se dictan las normas técnicas, científicas y administrativas para el funcionamiento de los centros de atención, tratamiento y rehabilitación integral, que prestan servicios de salud a personas con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas y se dictan otras disposiciones,

consumo de sustancias psicoactivas. Podrá prestar servicios del primer y segundo nivel si cumple con los requisitos esenciales mínimos de prestación de servicios establecidos en la presente Resolución.

ARTÍCULO 5º.- POBLACIÓN QUE ATIENDE. Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, atenderán a cualquier persona natural o jurídica sin consideración de raza, creencias políticas o religiosas, edad, sexo o clase social que requiera información o atención sobre programas de promoción, prevención, tratamiento, rehabilitación, reinserción social, integración sociolaboral, investigación, formación, capacitación y docencia relacionados con el consumo de sustancias psicoactivas.

ARTÍCULO 6º.- SOLICITUD DE ADMISIÓN. La admisión o el internamiento de los usuarios en los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, podrán ser solicitados indistintamente por las Empresas Promotoras de Salud, las Administradoras del Régimen Subsidiado, las Administradoras de Riesgos Profesionales, el mismo usuario, sus padres, tutores o autoridad judicial (jueces o defensores de familia). Si los usuarios requieren someterse a tratamiento, estos deberán expresar su consentimiento manifestándolo verbalmente o por escrito. En el caso de menores de 18 años, de no tener familia, deberá exigirse la autorización del defensor de familia o del juez.

PARÁGRAFO.- En los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas de baja complejidad sólo se admitirán los usuarios que hayan sido evaluados previamente por un profesional de la salud competente para descartar patología psiquiátrica o médica que le impida realizar el programa adecuadamente. En caso de que el usuario presente patología psiquiátrica o médica activa deberá ser remitido a un Centro de mediano o alto nivel de complejidad.

ARTÍCULO 7º.- REQUISITOS DE INGRESO. Al momento del ingreso los usuarios de los Centros de Atención y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, suscribirán un contrato terapéutico en el cual la persona que desea ingresar expresa su consentimiento por escrito y se debe especificar como mínimo lo siguiente:

- a) Responsabilidad en el ingreso de quien firma la solicitud.
- b) Causas por las que puede ser excluido del programa.
- c) Medidas disciplinarias.
- d) Condiciones económicas para la estadía del usuario.
- e) Lista de contactos.
- f) Régimen de comunicación con el exterior.
- g) Obligaciones del usuario y del programa terapéutico.
- h) Compromiso de las familias a participar en el programa.
- i) Síntesis del programa terapéutico y reeducativo a que será sometido.

ARTICULO 8º.- DERECHOS DE LOS USUARIOS. El programa deberá garantizar a todos los usuarios los derechos fundamentales expresados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Además, todos los miembros y beneficiarios de los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas tienen derecho a:

1. Tener acceso a un sistema de quejas, aprobado por la mesa directiva, para registrar quejas sobre la administración de los criterios y reglamentos, medidas disciplinarias y modificación de derechos.
2. Conocer, con exactitud las cuotas y los costos a pagar y la forma y el horario de los pagos, lo mismo que los criterios a seguir en cuanto al acceso al dinero y a las propiedades personales, durante el programa y al finalizar el mismo.

RESOLUCION NUMERO 196 DE 2002

Por la cual se dictan las normas técnicas, científicas y administrativas para el funcionamiento de los centros de atención, tratamiento y rehabilitación integral, que prestan servicios de salud a personas con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas y se dictan otras disposiciones,

3. Al carácter confidencial de la información acerca de la participación en el programa y de la historia del tratamiento, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley.
4. Terminar la participación en el programa en cualquier momento, sin ser sometido a amenazas o presiones físicas o emocionales.
5. Comunicación personal con parientes o amigos en el momento de ser admitido al programa, y posteriormente de acuerdo con el reglamento, excepto cuando sea prohibido como parte documentada del plan de tratamiento.
6. Protección contra castigos corporales, reales o amenazados, contra el abuso físico, emocional o sexual y contra restricciones físicas.
7. Ser provisto de comida balanceada y nutritiva, alojamiento adecuado y seguro, ejercicio físico e higiene personal adecuada, en los casos de Centros de Atención, tratamiento y Rehabilitación Integral residenciales.
8. Atención médica por parte del personal calificado y al derecho de rehusar la atención médica ofrecida.
9. Recibir al salir del programa por cualquier razón, asistencia y asesoría sobre otras agencias y servicios de salud, fuentes de ayuda económica y lugares de residencia.
10. No ser explotado ni económica, política, laboral o sexualmente, tanto el miembro beneficiario ni sus padres o familiares, en provecho del Centro de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral o su personal.

ARTÍCULO 9º.- FUNCIONES. Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, de acuerdo con su nivel de complejidad y objetivos, asumirán las siguientes funciones:

1. Atender las solicitudes de información y orientación hechas por los usuarios o la comunidad sobre sustancias psicoactivas y su consumo, así como sobre los servicios que prestan.
2. Realizar actividades de promoción de la salud y de prevención del consumo y abuso de sustancias psicoactivas.
3. Procurar dentro de la comunidad un ambiente que ofrezca a los beneficiarios las máximas oportunidades posibles para su desarrollo físico, psicológico, espiritual, emocional, sociocultural y estético, que redunde en beneficio y seguridad para todos los miembros.
4. Decidir, desde el punto de vista técnico científico, el tipo de tratamiento más adecuado para cada paciente, sustentándolo apropiadamente.
5. Promover el autocuidado en salud de tal forma que se mejore la calidad de vida y propiciar la integración de la familia y la comunidad al proceso de tratamiento del usuario.
6. Ejecutar programas de formación y capacitación profesional, o bien propiciar la asistencia a los mismos, de los usuarios en tratamiento.
7. Desarrollar estrategias comunicacionales y de información.
8. Llevar a cabo actividades formativas, educativas y del uso creativo del tiempo libre.
9. Realizar programas que faciliten la rehabilitación plena y la reincorporación social y laboral del usuario, incluyendo programas de capacitación empresarial y estrategias de empleo y de trabajo desde una perspectiva de rehabilitación comunitaria.
10. Diseñar, ejecutar y colaborar en programas de investigación y docencia.
11. Contar con un sistema de evaluación y seguimiento.
12. Diseñar y reglamentar indicadores de impacto y gestión de su actividad.

RESOLUCION NUMERO 196 DE 2002

Por la cual se dictan las normas técnicas, científicas y administrativas para el funcionamiento de los centros de atención, tratamiento y rehabilitación integral, que prestan servicios de salud a personas con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas y se dictan otras disposiciones,

13. Desarrollar, coordinar, consolidar y difundir los sistemas de vigilancia epidemiológica sobre consumo de sustancias psicoactivas.
14. Suministrar la información periódica y actualizada requerida por el Observatorio Colombiano Sobre Consumo de Sustancias Psicoactivas.
15. Empeñarse en crear una estructura comunitaria basada en la integridad, buena voluntad y humanidad de todos sus miembros, en la cual el respeto por la dignidad de las personas sea una prioridad.
16. Servir como unidades de referencia y capacitación a las instituciones prestadoras de servicios en salud, a las empresas promotoras de salud, a las administradoras del régimen subsidiado, administradoras de riesgos profesionales y en general a todas las instituciones públicas o privadas y las organizaciones comunitarias que requieran de sus servicios.
17. Desarrollar programas educativos y formativos tendientes a buscar la recuperación de los valores, la familia, la solidaridad, la convivencia pacífica, el respeto por la diferencia y la tolerancia como elementos fundamentales para mejorar la calidad de vida.

ARTÍCULO 10º.- PROGRAMAS DE ATENCIÓN. Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, deberán ofrecer a sus usuarios y a la comunidad en general, dependiendo de sus objetivos y nivel de complejidad, programas de:

Información y Orientación al usuario y a la comunidad: Busca atender las demandas de información sobre los problemas relacionados con el consumo de sustancias psicoactivas y los recursos asistenciales. Orienta a las personas, comunidades y demás entidades sobre estos asuntos y sobre los diferentes programas y modalidades de tratamiento que ofrece el Centro de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas.

Promoción y Prevención: Tendiente a buscar integralmente el fomento y la promoción de la salud física, psíquica y sociocultural de los individuos y las colectividades, así como el fortalecimiento de los factores protectores, para diseñar, ejecutar o colaborar en actividades, procedimientos, intervenciones y cualquier otro tipo de acciones que permitan actuar sobre los factores de riesgo o especiales condiciones que concurran en los individuos, la comunidad o el medio ambiente, que determinen la aparición del consumo de sustancias psicoactivas. Así mismo debe propender por disminuir o evitar el consumo, el abuso o la dependencia a las sustancias psicoactivas.

Evaluación y Diagnóstico: Consiste en un conjunto de intervenciones y procedimientos que se aplican en el usuario. Comprende toda una serie de valoraciones físicas, psíquicas y sociales, incluidos la aplicación de pruebas, exámenes de laboratorio, encuestas y, en general, cualquier tipo de procedimiento o prueba que permita conocer las condiciones reales del individuo en cualquiera de los tres planos evaluados, su estado de abuso o dependencia y las problemáticas concomitantes, con el fin de decidir el tipo de intervención y los tratamientos más adecuados a aplicar en él.

Tratamiento: Tiene como fin último, la abstinencia total de drogas o como mínimo disminuir los riesgos asociados al consumo por parte del usuario. Consta de varias fases y modalidades de intervención, las cuales se le ofrecerán a cada usuario dependiendo de la gravedad de su problemática y la comorbilidad existente. Se desarrollarán en modalidades de internamiento total, internamiento parcial o ambulatorio, dependiendo del nivel de complejidad del respectivo Centro de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas.

Disminución de Riesgos: Previsto para aquellas personas que siendo mayores de 18 años, han fracasado por lo menos en dos oportunidades en programas libres de drogas que presentan patologías de gravedad extrema; o quienes simplemente en asunción de su libre albedrío, no pueden o no desean dejar de consumir sustancias psicoactivas; este

RESOLUCION NUMERO 196 DE 2002

Por la cual se dictan las normas técnicas, científicas y administrativas para el funcionamiento de los centros de atención, tratamiento y rehabilitación integral, que prestan servicios de salud a personas con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas y se dictan otras disposiciones,

programa contará con una serie de alternativas terapéuticas que busquen disminuir los riesgos del consumo. Por sus requerimientos técnicos y científicos, este programa solo podrá ser ofrecido por los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas de alto nivel de complejidad.

Una vez efectuada la evaluación del caso, se decidirá qué clase de intervención se realizará con la persona y si es susceptible de entrar en un subprograma de mantenimiento con sustitutivos o disminución gradual de la sustancia consumida o de su patrón de consumo que conlleve riesgos para su salud física, mental o sociocultural.

El usuario debe someterse a las actividades específicas diseñadas con el fin de disminuir el riesgo del consumo y mejorar su funcionalidad social, dentro de la política de prevención integral.

ARTÍCULO 11º.- FASES Y SERVICIOS DEL PROGRAMA DE TRATAMIENTO. El Programa de Tratamiento consta de las siguientes fases y servicios:

Fase de Desintoxicación: Busca mediante intervención del personal médico y de apoyo, eliminar del organismo del usuario las sustancias psicoactivas, evitar la aparición del síndrome de abstinencia ó tratarlo si éste aparece, restituir las condiciones físicas que ponen en riesgo su vida, así como las condiciones psíquicas que ponen en peligro su integridad, la de su familia y la de la comunidad. No es necesaria en todos los casos, pero es de primordial importancia en los casos de abuso y dependencia de depresores del sistema nervioso central.

Fase de Deshabitación: Busca fortalecer y mantener la voluntad de abstinencia de tal forma que el usuario pueda recuperar su autoestima, fortalecer su personalidad, restablecer o mejorar sus condiciones de salud física y psíquica, mejorar sus relaciones familiares y sociales, disfrutar satisfactoriamente de su tiempo libre, de tal forma que mejore su calidad de vida, adoptando estilos de vida saludables.

Fase de Rehabilitación y Reinserción Social: Busca que la mejoría obtenida en la salud psíquica, física y sociocultural del usuario, permanezca y se incremente, que pueda desarrollar una actividad productiva, que asuma el rol familiar correspondiente y que abandone, si hubiere tenido, toda actividad delictiva relacionada con las conductas adictivas o problemas asociados al consumo, logrando en definitiva obtener y mantenerse en el llamado estado de abstinencia.

Servicio de Desintoxicación: Este servicio estará ubicado en Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas de mediano y alto nivel de complejidad y contará con:

- Unidad de atención para el manejo de las urgencias relacionadas directamente con el consumo de sustancias psicoactivas o con la suspensión del consumo de las mismas, y/o problemas asociados. Facilita la desintoxicación inmediata o el manejo de los síndromes de abstinencia agudos o severos y las psicosis exotóxicas.
- Área de hospitalización específica para desarrollar el proceso de tratamiento de los cuadros de abstinencia y de recaídas agudas de los usuarios.
- Cuarto de aislamiento para el manejo de los usuarios con psicosis exotóxica, con monitoreo permanente y las medidas de seguridad necesarias para garantizar su integralidad.
- Servicios de ayuda diagnóstica prestados de manera directa o contratados.

Servicio de Deshabitación: Este servicio estará en los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, de baja, media y alta complejidad, y podrá llevarse a cabo mediante Internamiento total, parcial (Hospital Día, Hospital Noche, Hospital Fin de Semana) o terapia ambulatoria.

RESOLUCION NUMERO 196 DE 2002

Por la cual se dictan las normas técnicas, científicas y administrativas para el funcionamiento de los centros de atención, tratamiento y rehabilitación integral, que prestan servicios de salud a personas con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas y se dictan otras disposiciones,

Servicio de Internamiento Total:

Es el programa de atención al usuario en internamiento total, 24 horas al día, 7 días a la semana, por el tiempo que dure el tratamiento, en el que se ofrece al usuario todo lo concerniente al servicio de hotelería, confort y amenidades, adicionales a la modalidad terapéutica que desarrolla el equipo interdisciplinario.

Servicio de Internamiento Parcial:

Es el programa de atención en los que el usuario asiste al Centro de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, por períodos de tiempo determinados por la modalidad terapéutica, y recibe los servicios de hotelería proporcional al tiempo de su permanencia diaria en la institución. Podrá ser Hospital Día, Hospital Noche, Hospital Fin de Semana.

Servicio de Terapia Ambulatoria:

Es el programa de atención en el que el usuario asiste al Centro de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, a sesiones de terapia individual o grupal, previamente establecidas en la modalidad terapéutica que se le ofrece. El servicio de hotelería puede o no estar disponible.

ARTICULO 12º.- COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS TERAPÉUTICOS BÁSICOS. Los equipos terapéuticos estarán integrados por personas con formación y experiencia en lo referente a la comprensión e intervención frente al consumo de sustancias psicoactivas, de acuerdo con el nivel de complejidad de los servicios que brinda el respectivo Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas. Su número y dedicación dependerá del tamaño de la institución:

Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas de complejidad baja contarán con un equipo básico así:

- Médico General de tiempo completo.
- Psicólogo de tiempo completo.
- Pedagogo Reeducador de tiempo completo.
- Profesional del área social o de familia de tiempo completo.
- Auxiliares de enfermería de tiempo completo.

Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas de complejidad mediana tendrán un equipo básico, así:

- Médico Especialista en Psiquiatría o en temas relacionados con el consumo de Sustancias Psicoactivas de tiempo completo.
- Médico General de tiempo completo.
- Enfermero Profesional de tiempo completo.
- Psicólogo de tiempo completo.
- Terapeuta Ocupacional de tiempo completo.
- Profesional del Área Social o de Familia de tiempo completo.
- Pedagogo Reeducador de tiempo completo.
- Profesional en laboratorio clínico de tiempo completo, si cuenta con laboratorio.
- Químico Farmaceuta de tiempo completo.
- Auxiliares de enfermería de tiempo completo.
- Auxiliares de trabajo social de tiempo completo.
- Auxiliares de terapia ocupacional de tiempo completo.

Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas de complejidad alta contarán un equipo básico así:

RESOLUCION NUMERO 196 DE 2002

Por la cual se dictan las normas técnicas, científicas y administrativas para el funcionamiento de los centros de atención, tratamiento y rehabilitación integral, que prestan servicios de salud a personas con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas y se dictan otras disposiciones,

- Médico Especialista en Psiquiatría o en temas relacionados con el consumo de sustancias psicoactivas de tiempo completo.
- Médico Especialista en Neurología de tiempo completo.
- Médico General de tiempo completo.
- Enfermero Profesional de tiempo completo.
- Psicólogo de tiempo completo.
- Químico Farmacéutico de tiempo completo.
- Profesional en Laboratorio Clínico de tiempo completo.
- Terapeuta Ocupacional de tiempo completo.
- Profesional del Área Social o de Familia de tiempo completo.
- Pedagogo Reeducador de tiempo completo.
- Tecnólogo en Recreación o Licenciado en Educación Física de tiempo completo.
- Auxiliares de Enfermería de tiempo completo.
- Auxiliares de trabajo social de tiempo completo.
- Auxiliares de terapia ocupacional de tiempo completo.

PARÁGRAFO 1º.- Los servicios de laboratorio clínico y servicios de apoyo a las actividades de diagnóstico y tratamiento, podrán ser prestados directamente o a través de terceros que cumplan con las exigencias legales para la prestación de estos servicios.

PARÁGRAFO 2º.- Las funciones del personal que conforma el equipo básico serán las propias de su disciplina y las que se les asignen administrativamente a través del respectivo reglamento interno.

ARTÍCULO 13º.- DEFINICIÓN DE LOS REQUISITOS ESENCIALES PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN, TRATAMIENTO Y REHABILITACIÓN INTEGRAL. Son las condiciones mínimas establecidas por las normas vigentes y por la presente Resolución en relación con personal, infraestructura física, dotación, procedimientos técnico – administrativos, sistemas de información, transporte, comunicaciones y auditoria de servicios que deben cumplir todos los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas para garantizar la adecuada atención a los usuarios y que sea prestada en condiciones de accesibilidad, oportunidad, seguridad y racionalidad técnica y científica.

ARTÍCULO 14º.- DECLARACIÓN DE REQUISITOS ESENCIALES. Es la manifestación mediante la cual los responsables legales de los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas afirman ante la autoridad competente que los servicios que ofrecen cumplen con los requisitos mínimos esenciales establecidos por la presente resolución.

ARTÍCULO 15º.- VIGENCIA DE LA DECLARACIÓN DE REQUISITOS. La Declaración de Requisitos Esenciales tiene una vigencia de dos (2) años, debiendo renovarse un (1) mes antes de cumplirse este plazo.

Cuando se presenten modificaciones en la prestación de servicios que impliquen cambios en lo declarado, los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, están obligados a declararlo para lo cual debe remitir la información a la respectiva dirección de salud dentro de los primeros cinco (5) días de cada mes.

Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, para iniciar o ampliar la prestación de servicios de salud tienen que presentar la Declaración de Requisitos Esenciales contemplados en la presente Resolución, debidamente diligenciada para acreditarse ante la autoridad competente, sin perjuicio de los demás requisitos exigidos por la Ley. El procedimiento de registro sólo tiene efecto sobre aquellos servicios expresamente incluidos en dicha declaración.

RESOLUCION NUMERO 196 DE 2002

Por la cual se dictan las normas técnicas, científicas y administrativas para el funcionamiento de los centros de atención, tratamiento y rehabilitación integral, que prestan servicios de salud a personas con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas y se dictan otras disposiciones,

ARTÍCULO 16º.- REQUISITOS MÍNIMOS ESENCIALES DE LOS CENTROS DE ATENCIÓN, TRATAMIENTO Y REHABILITACIÓN INTEGRAL. Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, están obligados a cumplir con los siguientes requisitos mínimos esenciales:

1. INFRAESTRUCTURA FÍSICA:

Deben contar con un área física definida para la prestación de los servicios que ofrezcan, que posea espacios suficientes y cómodos para la prestación de los servicios, y se adapte a los requisitos mínimos esenciales contemplados en la presente Resolución.

En caso de prestar servicios extramurales o tener unidades descentralizadas, deberá contar con un domicilio y la programación preestablecida de los servicios, que permita la ubicación por parte de los usuarios, las entidades de vigilancia y las demás personas naturales o jurídicas con las que se relacionen.

2. EQUIPO HUMANO:

El equipo humano que labore en los Centros que trata la presente Resolución, deberá cumplir como a continuación se determina, como mínimo con los siguientes requisitos:

Los auxiliares, técnicos y tecnólogos deben presentar certificación que pruebe su idoneidad y experiencia laboral mínimo de un (1) año.

El personal profesional universitario no especializado, debe vincularse previa verificación de los requisitos de título, de formación universitaria expedido por una universidad reconocida por el Estado, el número de registro profesional y experiencia de dos (2) años.

El personal especializado, además del requisito anterior, debe presentar el título de postgrado o de especialista otorgado por una institución de educación superior reconocida por el Estado y experiencia de un (1) año. En caso de estudios realizados en el exterior debe contarse con la homologación del título expedida por la autoridad competente.

Contar con las hojas de vida de todo el personal que preste sus servicios bajo cualquier modalidad en las que se identifique: nombre, título de formación universitaria, título de postgrado o especialización, tipo y fecha de vinculación y tiempo de dedicación.

Disponer de un documento que relacione todo el personal que preste servicios en la entidad, independiente de la modalidad de vinculación, identificando si se trata de personal asistencial o administrativo.

La dirección técnica de cada establecimiento estará a cargo de un profesional del área de la salud u otra afín, o de un técnico en rehabilitación de personas con dependencia a las drogas, todos ellos con un mínimo de cuatro años de experiencia en el área de la rehabilitación psicosocial de personas con dependencia a las drogas, a quien se le asignará esta función de modo permanente y que deberá ser reemplazado de inmediato por otro profesional, técnico o experto de similar experiencia en caso de ausencia o impedimento del titular.

3. DOTACIÓN:

Deben contar con equipos que cumplan con las condiciones técnicas de calidad, respaldo y soporte técnico-científico que garanticen las condiciones mínimas, de acuerdo con la reglamentación vigente.

Disponer de un inventario donde se incluyan todos los elementos con que cuente el servicio.

4. PROCEDIMIENTOS TÉCNICO – ADMINISTRATIVOS:

Deben cumplir con los siguientes procedimientos:

Presentar la Declaración de Requisitos Esenciales contemplados en la presente Resolución.

RESOLUCION NUMERO 196 DE 2002

Por la cual se dictan las normas técnicas, científicas y administrativas para el funcionamiento de los centros de atención, tratamiento y rehabilitación integral, que prestan servicios de salud a personas con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas y se dictan otras disposiciones,

Contar con autonomía administrativa. En caso de ser una institución independiente, presentar la certificación de las facultades administrativas otorgadas o asignadas al responsable de la dirección del respectivo Centro.

Tener Estatutos o normas equivalentes que establezcan el tipo de organización, sus diferentes niveles, funciones, responsabilidades y organigrama.

Contar con procedimientos de coordinación y articulación entre las diferentes áreas y unidades funcionales del Centro.

Disponer de Manual de Procesos, Procedimientos y Funciones.

Disponer de reglamento interno de trabajo o su equivalente manual de convivencia.

Organizar procesos administrativos que garanticen la disponibilidad, calidad y suficiencia de los insumos necesarios para la prestación de los servicios.

Llevar los registros contables y presupuestales, en concordancia con los principios generales aceptados en los procesos financieros de las empresas.

Contar con un sistema de facturación.

Contar con un programa de salud ocupacional.

Disponer de un plan de urgencias, emergencias y desastres.

5. REQUISITOS TÉCNICO – CIENTÍFICOS:

Deben cumplir con los siguientes requisitos técnico-científicos:

Hacer un manejo sistemático de historias clínicas individualizadas.

Establecer procedimientos de custodia y conservación integral de las historias clínicas.

Definir de manera clara y específica los planes de tratamiento y su justificación y sustento técnico y científico.

Definir las estrategias de evaluación y seguimiento de los procesos terapéuticos y llevar registros sistemáticos sobre los resultados de estos procedimientos.

Utilizar procedimientos que garanticen la información a los usuarios sobre los procedimientos, diagnósticos, tratamientos, reeducación, como los beneficios y riesgos, la orientación sobre la ubicación de los servicios que presta y la recepción de los reclamos o quejas de la atención prestada.

Diseñar un sistema de garantía de calidad que incluya una estrategia de evaluación integral del Centro y un Plan de Mejoramiento de la Calidad.

6. REGISTROS PARA EL SISTEMA DE INFORMACIÓN:

Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, no podrán, a través de medios publicitarios ofrecer servicios que no cumplan con los Requisitos Esenciales establecidos en la presente Resolución y adicionalmente, en cuanto al sistema de información deben:

Llevar registros veraces, confiables, oportunos, ordenados, legibles y actualizados de todas las actividades que se realicen para la atención del usuario.

Contar con el Registro Individual de Atención de cada servicio que presten

Realizar los reportes estadísticos con las copias necesarias de los mismos, para todos aquellos requerimientos de información del sistema general de seguridad social en salud y en especial de las enfermedades de notificación obligatoria.

Llevar un registro actualizado y ordenado de los procedimientos realizados a los usuarios, consolidados mensualmente.

Disponer de un sistema de información financiera que incluya presupuesto y contabilidad.

ARTÍCULO 17º.- EFECTOS DE LA DECLARACIÓN DE REQUISITOS ESENCIALES.

De conformidad con lo establecido en el artículo 10 del Decreto 2174 de 1996, las Empresas Promotoras de Salud, las Administradoras del Régimen Subsidiado, las Administradoras de Riesgos Profesionales, El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y las entidades que se asimilen, sólo pueden contratar los servicios de atención integral en conductas adictivas con aquellos Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación

RESOLUCION NUMERO 196 DE 2002

Por la cual se dictan las normas técnicas, científicas y administrativas para el funcionamiento de los centros de atención, tratamiento y rehabilitación integral, que prestan servicios de salud a personas con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas y se dictan otras disposiciones,

Integral al consumo de sustancias psicoactivas que cumplan con los requisitos mínimos esenciales contemplados en la presente Resolución.

ARTÍCULO 18º.- MANUALES DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS. Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, deberán elaborar dentro de los seis (6) meses siguientes a la expedición de ésta Resolución, el manual de técnicas y procedimientos en la atención del farmacodependiente. Este manual deberá ser refrendado por las direcciones de salud del área de la jurisdicción donde se encuentre funcionando la respectiva institución.

ARTÍCULO 19º.- CÓMITE INTERINSTITUCIONAL DE ASISTENCIA TÉCNICA. Créase el Comité Interinstitucional de Asistencia Técnica como cuerpo consultivo y asesor adscrito al Ministerio de Salud, destinado a la formulación de orientaciones y propuestas encaminadas al desarrollo de las políticas de tratamiento de consumidores de sustancias psicoactivas y a la implementación de estrategias de evaluación y seguimiento de los centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas el cual estará integrado así:

- El Viceministro de Salud, quien lo presidirá, ó su delegado.
- El Director de Salud Pública, ó su delegado.
- El Director del Fondo Nacional de Estupefacientes del Ministerio de Salud ó su delegado.
- El Director del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ó su delegado.

PARÁGRAFO: Como invitados especiales podrán asistir el Director del Programa Presidencial responsable de la Prevención del Consumo de Sustancias Psicoactivas, un representante de los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas, públicos y privados reconocidos en el manejo de la farmacodependencia y/o los representantes de las organizaciones o entidades que este Comité Interinstitucional estime conveniente.

ARTÍCULO 20º.- FUNCIONES DEL COMITÉ. El Comité Interinstitucional de Asistencia Técnica tendrá las siguientes funciones:

1. Analizar, evaluar y recomendar las estrategias para el desarrollo de los niveles de atención de los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas.
2. Definir criterios para establecer estándares y normas de calidad para el mejoramiento de los servicios ofrecidos por los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas.
3. Diseñar los indicadores de los planes, programas y estrategias para la prestación de los servicios a farmacodependientes.
4. Establecer los criterios para los procedimientos de acreditación de los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas.
5. Proponer un currículum de formación y capacitación para quienes vayan a trabajar en los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas y en las Unidades de Atención Integral a Conductas Adictivas - UAICAS.

PARÁGRAFO: La Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional será ejercida por un funcionario del Fondo Nacional de Estupefacientes.

ARTÍCULO 21º.- TRANSITORIO. Los Centros de Atención, Tratamiento y Rehabilitación Integral al consumo de sustancias psicoactivas que actualmente funcionan en el país, tendrán para adoptar los requisitos esenciales establecidos en la presente resolución dos (2) años de plazo, contados a partir de la expedición de la presente resolución.

RESOLUCION NUMERO 196 DE 2002

Por la cual se dictan las normas técnicas, científicas y administrativas para el funcionamiento de los centros de atención, tratamiento y rehabilitación integral, que prestan servicios de salud a personas con problemas asociados al consumo de sustancias psicoactivas y se dictan otras disposiciones,

ARTÍCULO 22º.- VIGENCIA. La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá D.C. a los

GABRIEL ERNESTO RIVEROS DUEÑAS
Ministro de Salud

CUADRO COMPARATIVO CENTROS DE REHABILITACION

	FUNDACION RENACER	FUNDACION FUNDAR	FUNDACION CRESER	CENTRO DE REHABILITACION DESPERTARES	SAN RAFAEL
UBICACIÓN	Calle 90 N. 11-40of-302	Carrera 16 N. 36-22	Norte de bogota	Sede Bogota en Normandia y la campetre Vega-capacidad para 25 pacientes	Chia
PROGRAMAS		Prevencion y tratamiento de drogadiccion, alcoholismo y otras enfermedades adictivas		Prevencion y tratamiento del alcoholismo, la drogadiccion y familia afectada	Prevencion, rehabilitacion, reeducación, capacitacion, investigacion y estudios sociales
		Preventivo: Ambito Educativo, ambito empresarial, ambito familiar.		Conferencias ys eminaros(a colegios, ecuelas y universidades o empresas)	Conferencias, asesoria en colegios y/o instituciones a nivel de prevencion o intervencion. Servicios empresariales
SERVICIOS	Asesoria a Colegios, Universidades y Empresas conplanes de prevencion, cuenta conlibros y peliculas con temas relacionados		Educacion y prevencion =capacitacion a profesionales, familiares y amigos de personas con problemas. Actividades de educaion formal e informal como: conferencias, talleres, diplomados y una especialización	No se utiliza drogas si no la adicion como una enfermedad	Evaluacion dignostico a nivel individual y familiar. Programa de desintoxicacion
Convenios		ISS, Caprecom, Secretaria de salus., Ministerio de obras publicas, Ecopetrol , Petrobras, Unisalud			
		En el 2005 la jefatura del area de vigilancoa y control de la oferta de servicios en salud, de la secretaria de Salud, Certifico la habilitacion ya que la fundacion cumple a cabalidad con todos los requisitos del manual de estandares que establece las condiciones de capacidad tecnologica, cienmtfica, de suficiencia patrimonila y financiera y de capacidad administrativa			
Recurso Humano		Profesionales especializados en farmacodependencia: medicina, psicologia, fisioterapia, psiquiatria, terapia ocupacional, gimnasia psicofisica		4- Falicitadores en recuperacion, 2-psicologas, 1 terapeuta ocupacional	Medico, nutricionista, teraputas

CUADRO COMPARATIVO CENTROS DE REHABILITACION

	FUNDACION RENACER	FUNDACION FUNDAR	FUNDACION CRESER	CENTRO DE REHABILITACION DESPERTARES	SAN RAFAEL
Tratamiento		Internado	Entre vista inicial con los profesionales de acuerdo a las características del problema se informa el tratamiento a seguir		
		clinica dia	Ayuda por parte de los psicoterapeutas a traves de consejeria y terapia psicologica		
		ambulatorio			
		clinica noche			
Tatamiento especiales		Familia con adicto ausente	Terapias de grupo	Terapia individual	Tratamiento individual
		Domiciliarios	Terapia individual	Taller coterapeutico	Tratamiento de grupo
Consulta externa		Consulta medica	Actividades recreativas	Terapia de confrontacion	Tratamiento de familia
		Consulta psicologica	Apoyo familiar	Terapia ocupacional	Trastornos asociados a conductas adictivas
		Consulta Psiquiatrica	Plan de seguimiento: soporte= proceso de rehabilitacion y tratamiento	Grupo para codependientes	Trastornos asociados a los alimentos
		Asesoría de pareja		Plan soporte	Trastornos del estado de animo
		Asesora de familia		Kiononia	Tratamiento para pareja y familais disfuncionales
				Terapia Sicologica	Programa de atencion especializada con modalidad de internado, ambulatoria y/o consulta externa
Programa terapeutico de recuperacion		Entrevista preliminar		Relaciones de pareja	
		Desintoxicacion y motivacion		Adicciones	Adiccion a drogas
		Intervencion terapeutica		Comunicaion Familiar	codependencia
		Conferencias grupales		Sida	sexualidad
		Conferencias de familia		Sexualidad	manejo de adolescentes
		Seguimiento		Recaida	desordenes en la adolecencia
		Grupos cerraos		Espiritualidad	manejo de conflictos
		grupos abiertos		Actividades recreativas	
Valoracion inicial			Se hace una valoracion de su estado fisico en general mediante la evaluacion medico - clinica, exámenes de laboratoriorio y las demas pruebas que se requieren		